

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



عنوان المذكرة:

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
- د/ بوالفلل إبراهيم

إعداد الطالبتين:
- سعاد فنيش
- لمياء بومجريك

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: كعواش رؤوف
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: بوالفلل إبراهيم
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: بوريع جمال

السنة الجامعية: 2017/2018

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل وتجاوز كل الصعاب.

نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب ومن بعيد، وكل من مد لنا يد العون وكان لنا سندا بالكلمة الطيبة والابتسامة الصادقة.

كما نتوجه بالشكر الخاص للأستاذ المشرف

"الدكتور بوالفلل إبراهيم"

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

فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
6	تمهيد
7	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
7	ثانياً: أهداف الدراسة
8	ثالثاً: أهمية الدراسة
9	رابعاً: إشكالية الدراسة
11	خامساً: فرضيات الدراسة
13	سادساً: تحديد المفاهيم
24	سابعاً: الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
42	تمهيد
43	أولاً: النظريات الكلاسيكية
43	1- نظرية الإدارة العلمية
45	2- نظرية التقسيم الإداري
48	3- النظرية البيروقراطية
50	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
50	1- مدرسة العلاقات الإنسانية
52	2- نظرية الفلسفة الإدارية
54	ثالثاً: المداخل الحديثة
54	1- نظرية العدالة
56	2- نظرية التوقع
59	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية	
61	تمهيد
62	أولاً: أهمية العدالة التنظيمية
63	ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية
66	ثالثاً: مبادئ العدالة التنظيمية
68	رابعاً: أشكال العدالة التنظيمية
69	خامساً: مرتكزات العدالة التنظيمية
70	سادساً: نماذج العدالة التنظيمية
71	سابعاً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية
74	ثامناً: المتغيرات الخارجية المؤثرة في العدالة التنظيمية
76	تاسعاً: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
79	عاشراً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية
80	إحدى عشر: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
82	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: أساسيات الالتزام التنظيمي	
84	تمهيد
85	أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي
86	ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي
87	ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي
89	رابعاً: أهداف الالتزام التنظيمي
90	خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي
92	سادساً: نماذج الالتزام التنظيمي
95	سابعاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
98	ثامناً: مراحل الالتزام التنظيمي
100	تاسعاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي
102	عاشراً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
106	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	

109	تمهيد
110	أولا: مجالات الدراسة
110	1/ المجال الجغرافي
113	2/ المجال البشري
114	3/المجال الزمني
115	ثانيا: منهج الدراسة
116	ثالثا: عينة الدراسة وطرق اختيارها
125	رابعا: أدوات جمع البيانات
125	1- الملاحظة
126	2- المقابلة
127	3- الوثائق والسجلات
127	4- الاستمارة
129	خامسا: أساليب التحليل
131	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
133	تمهيد
134	أولا: عدالة الإجراءات وتحقيق الانضباط
134	1- عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى
145	2- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الأولى
146	ثانيا: عدالة التوزيع وزيادة الاستقرار
146	1- عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية
157	2- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية
159	ثالثا: عدالة التعاملات وتعزيز الولاء
159	1- عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة
166	2- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثالثة
168	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة
168	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة
168	2- مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
169	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

171	خامسا: النتائج العامة للدراسة
172	سادسا: الاقتراحات والتوصيات
174	خلاصة الفصل
176	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة



قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل صنف وعدد الموظفين في مديرية التجارة لولاية جيجل	114
2	يوضح توزيع الموظفين داخل المؤسسة	117
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	118
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	119
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	120
6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	121
7	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	122
8	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	123
9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر	124
10	يوضح العبارات التي تم تعديلها	129
11	يوضح مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل	134
12	يوضح المواظبة على الحضور للعمل في الأوقات المحددة	135
13	يوضح التعرض لإجراءات تأديبية بسبب التأخر عن العمل	136
14	يوضح تفويض المدير لبعض الصلاحيات	138
15	يوضح الاستفادة من الترقية	139
16	يوضح العقوبة التي يخضع لها الموظفين في حالة الغياب غير المبرر	140
17	يوضح التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة	141
18	يوضح الدافع لقبول منصب العمل	142
19	يوضح العلاقة بين معاملة المدير والطريقة التي تبين بها التزامك للمؤسسة	143
20	يوضح ترك العمل إذا أتيحت فرص أفضل	146
21	يوضح تأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية	147
22	يوضح الاستفادة من البقاء في المؤسسة	149

150	يوضح تحفيز المدير على الاستمرار في المؤسسة	23
152	يوضح توزيع المهام بين العاملين	24
153	يوضح مشاكل العمل	25
154	يوضح الشعور بالملل في تأدية نفس المهام الوظيفية	26
155	يوضح العلاقة بين توافق المنصب مع المؤهلات العلمية والشعور بالراحة أثناء تأدية المهام	27
159	يوضح جو العمل السائد في المؤسسة	28
160	يوضح ثقة الموظفين بأن الإدارة تحافظ على الموظفين المتميزين	29
161	يوضح العلاقة مع الزملاء في المؤسسة	30
162	يوضح العوامل التي تزيد من الرغبة في العمل بالمؤسسة	31
163	يوضح اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين	32
165	يوضح العلاقة بين تقييم علاقة الموظف للإدارة والمسؤولين والشعور بالفخر أمام الآخرين	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	يمثل نموذج التوقع	01
66	أبعاد العدالة التنظيمية	02
67	مبادئ العدالة التنظيمية	03
92	أبعاد الالتزام التنظيمي	04
98	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	05



مقدمة

مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدرا لقدراتها التنافسية، إذ يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، إن وجود المنظمات واستمراريتها رهن لتحقيق أهدافها، فهذه الأهداف مقرونة بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاما للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة وفشلها.

ففي المجتمعات المتقدمة لقي الالتزام التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين بأمور التنظيم، أي العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.

ولا يتم هذا الالتزام إلا بوجود عدالة تنظيمية تتسم بالإنصاف والمساواة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي، ولما لها من تأثير على سلوك الفرد، حيث تعتبر العدالة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي من خلال استجابات أفراد المؤسسة وتفهم مواقفهم، وخلق البيئة أو المناخ الإيجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

إن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان، فلا يمكن تحقيق الالتزام إلا بوجود عدالة تنظيمية لشعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة، والرغبة في البقاء فيها والعمل بأقصى جهد وطاقة لتجسيد الأهداف المراد الوصول إليها، وتجسيد القيم كذلك.

فالالتزام التنظيمي يعتبر ويمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر إنتاجا إذا تحققت العدالة لدى الموظفين، وهذا ما أكدته الدراسات.

قمنا في هذه الدراسة بتسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب ميداني.

أولا: الجانب النظري للدراسة

وقد تضمن هذا الجانب على أربعة فصول رتبنا على النحو التالي:

الفصل الأول: كان عنوانه الإطار العام للدراسة تضمن إشكالية الدراسة، وكذا أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة والأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة وأخيرا عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذا الموضوع.

الفصل الثاني: المعنون بالنظريات المفسرة لدراسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث خصص لتناول النظريات الكلاسيكية والتي تضمنت الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، والنظرية البيروقراطية، أما النظريات النيوكلاسيكية فقد شملت مدرسة العلاقات الإنسانية، وأخيرا النظريات الحديثة وشملت نظرية العدالة ونظرية التوقع.

الفصل الثالث: تناولنا فيه بشكل تفصيلي لمتغير العدالة التنظيمية، حيث تم التطرق فيه إلى ماهية العدالة التنظيمية وخصص لتناول أهمية العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، مبادئ العدالة التنظيمية، أشكال العدالة التنظيمية، مرتكزاتها ونماذجها، مجالاتها، والمتغيرات الخارجية المؤثرة فيها، بالإضافة إلى علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية، وطرق المحافظة على العدالة، والآثار المترتبة على غيابها.

الفصل الرابع: تضمن ماهية الالتزام التنظيمي حيث تطرقنا إلى أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه ومحدداته، إضافة إلى أهداف الالتزام التنظيمي، أبعاده ونماذجها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي وطرق قياسه، وأخيرا الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

ثانيا: الجانب الميداني للدراسة

اشتمل هذا القسم على الجانب الميداني للدراسة، وقد تضمن فصلين:

الفصل الخامس: والمعنون بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة الميدانية (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، منهج الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها السوسيولوجية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل.

الفصل السادس: فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية، وذلك في ضوء الفرضيات الجزئية، أهداف الدراسة، في ضوء الدراسات السابقة وصولا إلى النتائج العامة للدراسة، ثم خرجنا بمجموعة من القضايا التي أثارها هذه الدراسة، وفي الأخير انتهت هذه الدراسة بخاتمة.



الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد فصل موضوع الدراسة الركيزة الأساسية وجوهر البحث العلمي، كون هذا الفصل يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه في دراسته، لذلك فمن خلال هذا الفصل يتم إبراز أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد أهداف وأهمية الدراسة، والتعرف على إشكالية الدراسة، ومن ثم تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية، بالإضافة إلى صياغة الفرضيات التي تعد كإجابات للتساؤلات المطروحة حول دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وأخيرا عرض الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تعد عنصرا هاما في خلفية أي دراسة وإطارها النظري.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

تعد عملية اختيار الموضوع من أهم الخطوات المنهجية لإعداد البحث العلمي وأكثرها صعوبة، كونها تتشكل وتتبلور من العوامل الذاتية كالنفسية والاجتماعية والعوامل الموضوعية التي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث، حيث أن هذا الأخير لا يتم اختياره اعتباطياً أو عشوائياً بقدر ما هو مبني على محددات ودوافع تدفعنا إلى تناول موضوع دون غيره، ولهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة مجموعة من الأسباب.

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية والميول لدراسة موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتعمق فيه والإطلاع على أهم جوانبه في المؤسسة.
- طموحنا العلمي لمعرفة جوهر العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتطوير معارفنا حول الموضوع.
- إنجاز مذكرة تخرج بموضوع ملائم للتخصص.

2- الأسباب الموضوعية:

- تموقع موضوع الدراسة ضمن مجال التخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- معرفة أبعاد موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
- القيمة العلمية للموضوع وقابليته للدراسة نظرياً وإمبيريقياً.
- الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب ومتغيرات الدراسة.

ثانياً: أهداف الدراسة

البحث الاجتماعي لا يتحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها، ونسعى في دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف، والتي تتمثل في الهدف الرئيسي التالي: معرفة ما إذا كان للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمدينة التجارة بولاية جيجل.

ولقد أدرجنا تحته الأهداف التالية:

- معرفة إذا كانت عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحقيق الإنضباط لدى العاملين بمديرية التجارة بجيجل.
- معرفة فيما إذا كانت عدالة التوزيع تساهم في زيادة استقرار العاملين في مديرية التجارة بجيجل.
- معرفة فيما إذا كانت عدالة التعاملات تؤثر في تعزيز ولاء العاملين في مديرية التجارة بجيجل.
- المساهمة في تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي قد تساعد الباحثين الآخرين في المستقبل لإنجاز دراسات مكملة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة.

1- الأهمية العلمية:

- زيادة المعارف والمعلومات حول موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- يفيد هذا البحث المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة، وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.
- إن الشعور بالالتزام التنظيمي يمكن من أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط القيادة المتبعة في المؤسسة، من حيث الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يمكن من الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية.

2- الأهمية العملية:

- تبين الأهمية التطبيقية أو العملية للدراسة مدى مساهمة الدراسة في تقديم حلول علمية للمشكلة المطروحة، ومن خلال عرض أسباب اختيار الموضوع سابقا سنقدم الأهمية العملية لدراستنا كالتالي:
- كون الدراسة الحالية تستهدف الكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، فإنها تعتبر إضافة أكاديمية جديدة تسهم في إثراء المعرفة العلمية لكل من المسؤولين والعاملين.

➤ أهمية وحساسية الدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في التنبؤ بفعالية المنظمة لفت انتباه المنظمات إلى أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره سلوكا إيجابيا مرغوب فيه، وأحد أهم المحاور والضرورية لعملية التنمية الإدارية.

➤ بالإضافة إلى أهمية العدالة التنظيمية في الرفع من ثقة العاملين نحو المؤسسة، هذا ما يحقق الولاء والاستمرار.

➤ تبرز أهمية الدراسة في أن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لم ينالا حظا كافيا من اهتمام الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية.

رابعاً: إشكالية الدراسة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات كالعولمة، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي تسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء.

وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري، بما تملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبح من الضروري للمنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة.

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا لبلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال الكثير من اهتمام الباحثين، لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد، كانهخفاض معدل دوران العمل، استقرار العمال، الانتظام في العمل، انخفاض نسبة الغياب، تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الولاء، حيث يعتبر الالتزام مؤشرا هاما على مدى ارتباط الأفراد بأهداف مؤسساتهم، انسجام قيمهم وثقافتهم مع قيم وثقافة هذه المؤسسة، وبالتالي فإنه كلما كان لدى الأفراد التزام نحو مؤسساتهم، كلما استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق الأهداف.

ويعد موضوع الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة من المواضيع التي لفتت اهتمام الباحثين في كل التخصصات، فنجد مثلا تايلور حاول ذلك من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والرقابة الصيقة على سلوكيات العاملين قصد التحكم في أدائهم وزيادة الإنتاجية، وهو يبرز التزام العاملين بالقوانين والإجراءات الخاصة بالمنظمة وهو ما يؤكد فايول في نظرية التقسيم الإداري من خلال مبدأ الانضباط في العمل وهو من أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا ما يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، فحين ترى مدرسة العلاقات بضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني وتوفر العلاقات الجيدة التي تقود إلى خلق جو من التعاون والمشاركة وبالتالي زيادة الولاء والانضباط، فحين ركز فروم بالدرجة الأولى على ظروف العمل ومدى ملائمتها لتطلعات العاملين بقراراتهم وحاجاتهم المادية التي تزيد من شعورهم بالاستقرار والتزامهم بقرارات الإدارة العليا.

إن العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة بسبب تأثيره في كيفية لتحقيق المنظمات لأهدافها بأكثر فعالية وواقعية، فالعدالة التنظيمية لها ارتباط بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، والذي يشمل الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى شعورهم بالإنتماء والولاء نحو المؤسسة، وبالتالي رفع مستوى الأداء لديهم.

وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين مختلف العمال هو أحد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة باختلاف وتنوع مواردها، حين قام تايلور بتجسيد هذا المفهوم باعتماد مبادئ محددة كتقسيم العمل والتخصص الشديد في المهام لتحقيق الأرباح بأقل جهد ووقت، وتكلفة مما يسمح بتحديد إنتاجية كل عامل وتقديم عائد مادي يتوافق مع عدد القطع المنتجة أي تقدير العامل وفق المجهود المقدم من قبله، غير أن تجسيد هذا المفهوم كان من الصعب ما عمل على تحقيقه لأنه أهمل جوانب جوهرية لها تأثير كبير على شعور العاملين بعدالة أو عدم عدالة التنظيم، فحين يرى التون مايو أن العدالة التنظيمية داخل المؤسسة لا ترتبط بالعائد المادي فقط، بل تتجسد أيضا في تعاملات الإدارة مع العاملين بحيث تفتح المجال أمامهم لطرح مشكلاتهم، وتقديم اقتراحاتهم حول سير العمل، وعدم اقتصار دورهم في تنفيذ القرارات الواردة بإدارة المؤسسة، ونظرا للأهمية التي يكتسبها العدل والمساواة في الحياة التنظيمية، ما دفع بآدمز إلى الحديث عن كل ما يتعلق بمفهوم المساواة وما يترتب عن وجودها، وكذا غيابها بين الأفراد وتركيزه على مدى إدراك الفرد العامل للمساواة يتحدد من خلال مقارنة ما يقدمه هذا الفرد مع ما يقدمه زملائه الآخرين، ومن هنا كان لزاما على كل جهاز تنظيمي العمل على إيجاد السبل الكفيلة لتطبيق

العدالة والاعتماد على مختلف أبعادها التي توضحها سواء في طريقة توزيع مختلف المزايا العينية كالأجر، المنح، العلاوات، إلى جانب الطريقة المتبعة في توزيع هذه الحقوق من خلال الإجراءات والمعايير المعتمدة في تقييم الجهود، بالإضافة إلى طريقة تعامل مسؤولين المؤسسة مع موظفيهم، فالمرونة في التعامل تزيد من ثقة الموظفين بمؤسستهم، ويسود التعامل بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة وسيادة مناخ إيجابي يزيد من الدافعية في العمل.

وفي هذا الصدد تعتبر العدالة التنظيمية أهم متغير يساهم في توفير مناخ عمل جيد يضمن إنجاز العمل بفعالية أكثر وبالتالي الوصول إلى تحقيق الالتزام التنظيمي.

ومن هذا المنطلق ارتأينا الوقوف عند هذه الظاهرة التي تكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسات الجزائرية.

انطلاقا مما تقدم تحاول الدراسة الراهنة الكشف عن واقع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمديرية التجارة - جيجل - محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

وهو التساؤل الذي تدرج تحته التساؤلات التالية:

- هل تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

- هل تساهم عدالة التوزيع في زيادة استقرار الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

- هل تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز ولاء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية التجارة لولاية جيجل.

الفرضية الجزئية الأولى: تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين.

المتغير التابع

المتغير المستقل

سادسا: تحديد المفاهيم

يعد الإطار المفاهيمي الخطوة المنهجية المحورية للبحث العلمي خصوصا في مجال العلوم الاجتماعية، وذلك حتى يوجه البحث العلمي الوجهة الصحيحة، لأن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في مدلولاتها ومعانيها، وهذا يستوجب على الباحث تحديد هذه المفاهيم تحديدا نظريا وإجراءيا لإزالة الغموض حولها وعليه سنقوم بتحديد المفاهيم الرئيسية لدراستنا وهي: الدور، العدالة، العدالة التنظيمية، الإلزام، الالتزام التنظيمي، التنظيم، المؤسسة.

1- الدور:

أ- لغة:

- دورٌ: الدور هو عود الشيء إلى ما كان عليه.

الموقف الذي يظهر فيه الممثل في المسرح⁽¹⁾.

- الدور: جمع أدوار: الطابق من البناية.

- النوبة أو المرّة.

- يمارس دور طليعي أو قيادي.

- ما ينبغي أن يقوم به أو يقوله أو يفعله ممثل في مسرحية أو فيلم.

ب- اصطلاحا:

- يعرف الدور: على أنه مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه

ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة⁽²⁾.

(1) فاروق مقداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، د ط، الجزائر، 2003، ص120.

(2) ناصر قاسم دليل: مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الأردن، 2011، ص65.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الدور يتجلى من خلال أداء الفرد للمهام الموكلة إليه وحتى طبيعة السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

- يعرف علماء الاجتماع الدور: بأنه مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وضعاً معيناً في البناء الاجتماعي، وتتكون هذه المعايير من مجموعة من التوقعات التي يكونها الآخرون، والتي لا تضم فقط كيف يؤدي الفرد الدور، وإنما تضم كيف يجب أن يعامل الفرد الآخرين أثناء تأدية دوره⁽¹⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الدور يمكن اعتباره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف معين.

- يعرف الدور: على أنه عنصر من التفاعل الاجتماعي، ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن عملية التفاعل الاجتماعي تبرز لنا دور كل فرد من خلال مجمل الأفعال التي يقوم بها.

❖ المفهوم الإجرائي للدور:

هو مجموع الأنشطة والممارسات والأساليب التي يقوم بها الفرد داخل التنظيم، من خلال أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه قصد بلوغ المنفعة وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- العدالة:

أ- لغة: عدل، يعدل، عدلاً، فهو عادل: أنصف، عكسه ظلم وجار عادل من يحترم حقوق غيره، ولا يخضع لميل أو هوى ولا يجوز في حكمه على أحد⁽³⁾.

العدل: الحكم بالحق، يقال وهو يقضي بالحق ويعدل وهو حكم.

(1) محمود الجوهري وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 1997، ص 111.

(2) عاطف غيث: قاموس مصطلحات علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2013، ص 473.

(3) أحمد العايد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية والثقافة والعلوم، د ط، 2003، ص 825.

عادل: ذو معدلة في حكمه، والعدل من الناس: المرضي قوله وحكمه⁽¹⁾.

عدالة: عدل، إنصاف: حكم متجرد، من دون تحيز، "كان عنده روح العدالة"، "اشتهر هذا القاضي بالعدالة"⁽²⁾.

ب- اصطلاحا:

العدالة هي الغاية التي لا طالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى، وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق، إذ أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم⁽³⁾ فهي ذلك «المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجه احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة، فالعدل هو الإنصاف وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه»⁽⁴⁾.

يبرز من خلال ما تقدم أن المدلول الفلسفي للعدالة هو القسط والإنصاف في منح الأفراد حقوقهم، فالعدالة وسيلة مهمة وجوهرية في توزيع المنافع والمصالح داخل أي مجتمع حتى تتحدد الحقوق وتضبط الواجبات.

- أما من المنظور الاجتماعي: فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي، وتكافئ الفرص الحقيقية بين المواطنين، بحيث تسود الديمقراطية السياسية الاقتصادية والاجتماعية⁽⁵⁾.

(1) ابن منظور: لسان العرب: دار الكتاب العلمية، ط1، المجلد6 ، ص514.

(2) أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001، ص954.

(3) أحمد العايد وآخرون: مرجع سابق، ص826.

(4) إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، الجزء الأول، تركيا، 1972، ص588-590.

(5) أبو عجاجة سلوى عياد: العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية، أكاديمية الفكر الجماهيري، ط1، ليبيا، 2011، ص26.

يتضح من خلال هذا التعريف أن العدالة في المجتمع توجب المعاملة المنصفة احتراماً لحقوق الآخرين ومنع التحيز مع توفير العيش اللائق، وإعطاء كل ذي حق حقه دون إنقاص.

- فحين اتجه أصحاب الفكر الليبرالي إلى إضفاء الصبغة الاقتصادية على مفهوم العدالة، فالعدالة عندهم تتحقق حسب معيار واحد وهو إطلاق الحريات الفردية للتنافس في الملكية والعمل إلى أقصى حد ممكن وبالمقابل ترى الاشتراكية والتي تعتبر من أشد المذاهب ارتباطاً بمفهوم العدالة أنها تحقق توازناً بين الجوانب المادية والمعنوية في المجتمع⁽¹⁾.

وما يمكن فهمه من خلال هذا التعريف أن الإتجاه الليبرالي يركز على معيار واحد وهو درجة المنافسة أما الإتجاه الاشتراكي يسعى إلى الجمع بين الجوانب المادية والمعنوية في المجتمع.

- يعرفها **Gteenberg**: على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني⁽²⁾.

نلاحظ أن هذا التعريف يبحث في بعد واحد من أبعاد العدالة وهو بعد العدالة في التعاملات، فهو يرى أنه يمكن أن نلمس وجود عدالة تنظيمية من خلال التركيز على الطريقة التي يعامل بها المدير الموظفين على مستوى وظائفهم أو على الصعيد الإنساني.

❖ المفهوم الإجرائي للعدالة:

هي غاية إنسانية ومبدأ أخلاقي قائم على أساس إعطاء كل فرد حقوقه مع تطبيق ما عليه من واجبات.

(1) هشام صلاح: العدالة والمجتمع المدني، شركة الأمل، د ط، مصر، 2006، ص ص 119-120.

(2) El akremi .A.Guerrero.s.vweu ,J(SD).Comportement organisationnel justice organisationnel, enjeux de carrière et épuisement professionnel de boeck,vol,2,p39.

3- العدالة التنظيمية:

- حسب "Dnis" و "Newstrom": العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها، وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين⁽¹⁾.

يركز هذا التعريف على أن المعيار الأساسي الأفضل لتحديد وجود عدالة داخل أي تنظيم يقوم على مقارنة جهود الفرد العامل مع نسبة جهود الأفراد الآخرين.

- بينما يعرفها "Farohfearly": على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية⁽²⁾.

- ويتفق هذا التعريف مع ما جاء به كل من "Moor&Saal": بأن العدالة التنظيمية هي القيمة الناتجة لنزاهة وموضوعية الإجراءات للعوائد في المؤسسة التي يعمل بداخلها⁽³⁾.

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما تجمعان بين بعدين للعدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التوزيعية، وبعد العدالة الإجرائية المرتبطة بعدالة الإجراءات والقرارات المتخذة في المؤسسة فيما يتعلق بتوزيع العوائد على العاملين.

- يعرفها "Games": بأنها إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية اتجاه تلك الإدراكات.

(1) El akremi .A. Guerrero، المرجع السابق، ص42.

(2) أميرة رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مصر، كلية التجارة، 2003، ص46.

(3) ياسر عبد الوهاب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد18، 2017، ص9.

- يعرفها كل من "Bies Stripp": هي تلك القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم فيها المؤسسة أعمالها وذلك في 3 أبعاد: في كيفية تخصيص الموارد والعائدات، وكيفية وضع الإجراءات، واتخاذ القرارات وتنفيذها، وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد⁽¹⁾.

نستطيع من خلال التعاريف السابقة أن نستخلص عنصرا مهما يتمثل في كون العدالة هي عبارة عن مسألة إدراكية لدى الأفراد والتي نجدها تختلف فعليا بين شخص وآخر، غير أن الملاحظ أيضا هو أن العدالة التي تقاس على مستوى المؤسسات لا يمكن الاعتماد على رأي الفرد أو اثنين للحكم على درجتها بل ينبغي معرفة متوسط تلك الدرجات لدى عينة ممثلة فعلا للمجتمع، حيث يعد ذلك محددًا مهما لمفهوم العدالة داخل المؤسسة.

❖ المفهوم الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هي مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي يعامل بها الموظف من قبل إدارة المؤسسة، من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود زملائه من الموظفين، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- الالتزام:

أ- لغة: كلمة لزم الشيء لزوماً، أي ثبت وداوم، واستلزم الشيء، عده لزاماً.

- لزم الشيء: يلزُمُهُزُ لُزْمًا ولُزُومًا، ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه⁽²⁾.

ب- اصطلاحاً:

- عرفه "وينر": بأنه الشعور الداخلي الذي يضغظ على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة⁽³⁾.

(1) أبو القاسم الأخطر حمدي: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، عدد 3، 2015، ص 556.

(2) ابن منظور: مرجع سابق، ص 114.

(3) Veccebio ,Robertp : Behavior technology Aneuw Approach to managong people at Gower,emglend,1991,p20.

أي أن هذا التعريف ينظر إلى الالتزام بأنه حالة نفسية تدفع بالأفراد إلى القيام بسلوكات تهدف لتحقيق مصالح المؤسسة.

- عرفه "بوشنان": على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها.

يقصد بوشنان من تعريفه للالتزام رغبة الفرد في العمل وبذل الجهد والاستمرار فيه.

- كما عرفه "أبو العلاء": بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة⁽¹⁾.

نستنتج من تعريف أبو العلاء للالتزام أنه عبارة عن حالة الارتباط بين الفرد والمؤسسة، وذلك عن طريق شعوره بضرورة البقاء في المؤسسة التي يعمل، ومحاولة بذل أكبر مجهود في العمل وتأديته بالصورة المطلوبة وذلك بعد الإيمان بقيمتها وأهدافها.

- بينما يعرفه "بيتزلو": على أنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها⁽²⁾.

هذا التعريف يتطابق مع ما قدمه أبو العلاء في تعريفه للالتزام على أنه تقبل للقيم والأهداف الموجودة في المنظمة وبذل الجهد في الأداء.

❖ المفهوم الإجرائي للالتزام:

هو الرغبة القوية وقوة إيمان الفرد للاستمرار في العمل بالمؤسسة واستعداده لبذل أكبر جهد ممكن للعمل نظرا لإيمانه بقيم وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.

(1) أبو العلاء محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص15-16.

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

5- الالتزام التنظيمي:

- عرفه "PORTER,SMIEH": بأنه الرغبة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدها إذا قام بتركها⁽¹⁾.

نستنتج من هذا التعريف رغبة الفرد في الاستمرار في العمل والبقاء فيه والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

- عرفه "لورتكرافت و نيل 1996": بأنه اتجاه يعكس ولاء الفرد للمؤسسة، وأنه عملية مستمرة يعبر من خلالها الأفراد عن اهتمامهم بالمؤسسة ونجاحها المستمر، لذلك يرتبط الالتزام بمجموعة العوامل تشمل العوامل الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، انتهاء الخدمة، السمات الداخلية والخارجية الشخصية) العوامل التنظيمية (تصميم الوظيفة، والنمط القيادي)، العوامل غير تنظيمية⁽²⁾.

يركز هذا التعريف على توجيه العاملين نحو الإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون بها وحرصهم على بقائها ونجاحها.

- وحسب "محمد صوص": يشير الالتزام التنظيمي إلى التزام الفرد بالسياسات والأهداف والإستراتيجية لعمله، والحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية، أو إلحاق الضرر بالآخرين، بالإضافة إلى تقدير خيارات وخلفيات زملائه بالمهنة والتشاور والتبادل بما يحقق الارتقاء بالعمل⁽³⁾.

ما يمكن فهمه من هذا التعريف أنه يدعو إلى التحلي بأخلاقيات العمل وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والابتعاد عن استغلال المعلومات التي تحقق المنافع الشخصية فقط.

- ويشير "كانتر Kanter": في تعريفه للالتزام التنظيمي على أنه الرغبة التي يبذلها الفرد في التفاعل الاجتماعي عن أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء⁽⁴⁾.

(1) Smith,Mite : Introduction to Organization Behavior ,Mc millam,londond,1982,p23.

(2) الشوابكة يونس أحمد إسماعيل الطعاني حسن: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية، مجلة دراسات قسم العلوم التربوية، المجلد40، العدد1، 2013، ص184.

(3) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، د ط، الأردن، د س، ص29.

(4) Veccbio 1991: مرجع سابق، ص20.

يركز هذا التعريف على الطريقة التي يمكن من خلالها للأفراد تحقيق مصالح المؤسسة، وكذلك محاولة بذل قصارى جهدهم للمحافظة على عضويتهم داخل هذه المؤسسة.

❖ المفهوم الإجرائي للالتزام التنظيمي:

رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة التي يعمل بها وانتمائه لها والمحافظة على سمعتها ومصيرها واعتزازه بأنه عضو في هذه المؤسسة، فهو يعبر عن قبول الأفراد لأهداف المؤسسة والرغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن.

6- التنظيم:

أ- لغة:

كلمة منظمة وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي Organisation، وتكتب عادة في أمريكا Organozation⁽¹⁾.

أما في الإصطلاح العربي فهو نظم، ينظم، تنظيماً، ومنها كلمة التنظيم ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منظمة ومعقولة، وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة⁽²⁾.

ب- اصطلاحاً:

- عرفه " أميتاي إيتزيوني": على أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين⁽³⁾.

- يقدم "السيد الحسني": تعريفاً للتنظيم يقترب من تعريف إيتزيوني بحيث يرى بأن التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعاً بنائياً يلاءم تحقيق هذه الأهداف⁽⁴⁾.

(1) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2000، ص29.

(2) بوفلجة غياث: فعالية المنظمات تشخيص تطوير، دار غريب، ط1، الجزائر، 2003، ص5.

(3) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، د ط، القاهرة، 1993، ص9.

(4) رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري، د ط، الجزائر، 2006، ص98.

نستنتج من خلال هذين التعريفين أن التنظيم لكي يكون له وجود وتواصل يجب أن تكون أهدافه محددة بدقة بحيث ترسم أبعاد نشاطه وآمال التي يسعى إلى تحقيقها.

- ووجد "محمد عبد الوهاب": أن عبارة التنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل، فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في المنظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار، أما الشكل فهو هيكل التنظيم، ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة⁽¹⁾.

نفهم من هذا التعريف أن التنظيم يفهم من خلال أمرين الأول باعتباره الوظيفة التي تجمع الناس لأداء أعمالهم ونشاطاتهم، أما الثاني فهو الشكل الذي يمثل هيكل المنظمة ويقصد به الأقسام والأدوار التي يعمل بها الناس.

- ويعرفه "أحمد زكي بدوي": أنه العملية التي تنشأ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي، فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة⁽²⁾.

يركز هذا التعريف على العملية التي يتم بمقتضاها تحديد المهام الخاصة بكل فرد، وكذلك مختلف التقسيمات والفروع الإدارية الناشئة عن عملية توزيع الأفراد على الأنشطة وتحديد نطاق السلطة والواجبات لبلوغ الأهداف.

❖ المفهوم الإجرائي للتنظيم:

هو مجموعة من الأفراد يوجدون في مكان محدد، يدخلون في علاقات مهنية لأجل تحقيق أهداف مسطرة وفقا لإجراءات محددة.

(1) لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، د ط، الجزائر، د س، ص 11.

(2) رابح كعباش: مرجع سابق، ص 100.

7- المؤسسة:

أ- لغة:

هي ترجمة للكلمة الفرنسية *entreprise* ويقابلها بالانجليزية *firmo* ويعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة، أي التكفل بمهمة إنسانية هامة نسبياً⁽¹⁾.

وهي أيضا مشتقة من الفعل *أسس*، *يؤسس*، *مؤسس*، *مؤسسة*، وقد ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في: فعل *أسس*، *الأسس*، *والأسس* *والأساس* أصل كل الشيء، *والأسس* *والأساس* أصل البناء *وأسس* الإنسان قبله لأنه أول متكون في الرحم، *وأسس* البناء مبدؤه، وقد *أسس* البناء، *يؤسس* *أسا* *وأسسه* تأسيسا *وأسست* دار إذا تبينت حدودها ورفعت من قواعدها⁽²⁾.

ب- اصطلاحا:

- عرفها "ماكس فيبر": بأنها تعني وجود علاقات رسمية يتفاعل الأفراد بموجبها وذلك عن طريق القواعد والنظم والإجراءات التي تحكم السلوك الإنساني⁽³⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة مجموعة من البيانات الرسمية المتبادلة داخلها والتي تخضع إلى قواعد وإجراءات رسمية التي تحكم السلوك الإنساني الرشيد.

- عرفها "توري منير": بأنها عبارة عن نظام مستقل أنشئ من أجل غاية معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، تسيير من طرف مجموعة بشرية منظمة⁽⁴⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف بأن المؤسسة نظام مستقل، له أهداف محددة يسعى لتحقيقها ويضم موارد بشرية تشرف على تسييره.

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، الجزائر، 2014، ص10.

(2) السيد عيد فرح: علم اجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الاهتمامات)، دار العلوم والإيمان، ط1، 2015، ص- ص 14-

15.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص69.

(4) منير نوري: مرجع سابق، ص11.

- تعرف المؤسسة بأنها تلك الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والموارد المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي التجاري أو الخدماتي⁽¹⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة هي تلك الوحدة الاقتصادية التي تشمل الموارد البشرية والمادية الضرورية للعمل من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- كما يعرفها "Francois peroux": بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته⁽²⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة لها عناصر أساسية هي الأشخاص والأموال من أجل تحقيق هدفها وهو إنتاج السلع.

❖ المفهوم الإجرائي للمؤسسة:

هي بناء اقتصادي، اجتماعي، وتنظيمي، تتميز بطابعها الرسمي، تتحدد فيها الوظائف والوحدات وتقوم على أساس نشاط يقوم به عدد من الأشخاص بغية تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

سابعا: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية:

الدراسة الأولى بعنوان "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام"، دراسة ميدانية بولاية سطيف لصاحبها مراد رمزي خرموش ، 2013 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، هدفت هذه الدراسة إلى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام من خلال التعرف على رؤية العاملين ، وتشخيص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حراكهم المهني ، باعتماده على المنهج الوصفي وعينة كرة الثلج ، واستعمل الاستمارة كأداة لجمع البيانات .

⁽¹⁾ إسماعيل عراجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل التنظيمية، موفم للنشر، ط3، الجزائر، 2013، ص15.

⁽²⁾ سعيد لبيب عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر، ط2، 1998، ص230.

وانطلق الباحث من فرضيات تتمثل في :

- للعدالة التوزيعية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.
 - للعدالة الإجرائية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.
 - للعدالة التعاملية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.
- وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- غياب العدالة الإجرائية، لأن نسبة 21.1% يرون أن أول سبب دفعهم إلى ترك العمل هو غياب عدالة الترقية .

- نسبة 17.9% يرون أن غياب التوافق بين راتبهم ومؤهلهم العلمي ثاني الأسباب الذي دفعهم للحراك المهني ، أي غياب العدالة التوزيعية.

- في حين ترى نسبة 15.8% غياب بين الراتب الشهري والجهد المبذول ثالث سبب لترك العمل أي عدم وجود عدالة التوزيع أيضا⁽¹⁾.

الدراسة الثانية بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد" دراسة ميدانية بالمجمع الإداري لمدينة سرت، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي لليبيا، لصاحبها نايف علوان.

انطلق الباحث في دراسته من خلال التساؤلات التالية:

- ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة؟.
- ما هي أكثر أشكال الفساد الإداري انتشارا في عينة الدراسة؟.
- هل يؤثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على انتشار الفساد الإداري في المنظمات محل الدراسة؟.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1) مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف، 2013.

- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة.

- التعرف على أشكال الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة.

- التعرف على العلاقة التأثيرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على انتشار الفساد الإداري، وبما يساهم في إعادة ثقة المواطنين المتعاملين مع هذه المنظمات محل الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب الدراسة الميدانية ببياناتها من مصادر المكتبة والدراسات السابقة، بالإضافة إلى استبانة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 170 فرد يشكلون جميع العاملين في المجتمع الإداري لمدينة سرت، يتكون هذا المجتمع من أمانة الثقافة والإعلام ومصلحة الضرائب والسجل العقاري وأمانة الصناعة والطاقة وأمانة الثروة البحرية، ومصلحة القوى العاملة، أين تم اختيار ثلاث أقسام من كل جهة عامة بطريقة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع أداة الاستمارة لجمع البيانات بواقع 158 استمارة لكل جهة عامة من المجتمع الإداري لمدينة سرت، وبلغت الاستمارات المسترجعة (80) استمارة، أي نسبة استرجاع 89%.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إحساس العاملين بوجود عدالة التعاملات والتوزيع كانت متوسط، في حين كان هناك إحساس ضعيف بوجود عدالة الإجراءات، ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدير لا يجمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات وأنه لا يشرح قراراته للعاملين من بعد الاستفسار عليها، وأنه لا يمنح فرصة لمعرفة قراراته، وعليه فقد كان مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة متوسطا.

- وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الإحساس بالفساد الإداري متوسط نسبيا، وأن من أشكال الفساد الإداري انتشارا كالتالي: الفساد الإداري 83% ، الفساد الجنائي 68%، وأخيرا الفساد التنظيمي 55%.

- وجود علاقة موجبة قوية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري، وأن غياب العدالة التنظيمية مسؤول عن تفسير (72%) من مستوى انتشار الفساد الأخلاقي.

وقد انتهى الباحث في الأخير إلى استخلاص مجموعة من التوصيات وهي:

- إعادة النظر في سياسة الإختيار والتعيين في المنظمات العامة محل الدراسة، لأن العدالة التنظيمية تتضمن العدالة في الإختيار كخطوة أولى للقضاء على المحسوبية.
- لزيادة ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمات العامة محل الدراسة، يجب أن يتصف هذا النظام بالعدالة التوزيعية، ويعتمد على ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء.
- غرس قيم أخلاقية إيجابية داخل المنظمات.
- أن غياب ولاء الموظف لمنظمتة يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفساد الإداري⁽¹⁾.

الدراسة الثالثة بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في التنمية البشرية لمعهد وجامعة فرجينيا للفنون التطبيقية، لصاحبها جاري - ج- رودر.

وقد كان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة يتمحور حول معرفة:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية والثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟.
- وقد سعت الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات التالية:
- العدالة الإجرائية لها تأثير مباشر على الثقة في المنظمة.
- الثقة في المنظمة لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية.
- العدالة الإجرائية لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية من خلال الثقة في المنظمة.
- العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر على الثقة في المشرف.
- الثقة في المشرف لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.

(1) قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 7، ليبيا، 2007.

- العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية من خلال الثقة في المشرف.
- الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات من الميدان، وأخذ عينة الدراسة من الموظفين ذو الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددها أكثر من 50000 موظف، وبلغ حجم العينة 350 موظف.
- وأهم النتائج المتوصل إليها تتمثل في:
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة.
 - العلاقات بين العدالة الإجرائية ودور الفعالية الذاتية العالية والثقة في المنظمة ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية العالية.
 - العلاقة بين الثقة والمشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.
 - عبر المبحوثون عن ثقة قوية في منظماتهم، وثقة أقوى في المشرف المباشر⁽¹⁾.

(1) جاري -ج- رودر: العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه لمعهد وجامعة فريجينيا للفنون التطبيقية، 2003.

2- الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) لنيل شهادة ماجستير علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل لصاحبها عاشوري ابتسام 2015.

كان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي:

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.

وانبثق عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.

- ما علاقة الثقافة بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.

وقد سعت من خلال الإجابة على أسئلة الإشكالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، حيث تركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، أما بالنسبة لعينة الدراسة فكانت جميع العاملين من إطارات، تحكم، تنفيذ الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري

بولاية الجلفة والبالغ عددهم 77 عامل، حيث تمت الدراسة على أساس المسح الشامل، كما استخدمت المقابلة كأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح، بالإضافة للاستمارة فقد تم تصميمها حسب طريقة ليكرت الثلاثية، وتكونت من أربع محاور، أما الأساليب الإحصائية فقد استخدمت نظام spss في إدارة البيانات وتحليلها.

استخدمت الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $x=0.001$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرارية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $x=0.0.1$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x=0.01$ في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x=0.01$ في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x=0.01$ في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x=0.01$ في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية⁽¹⁾.

(1) ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجلفة، 2014.

الدراسة الثانية بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - فلسطين"، لصاحبها سامي إبراهيم حماد حنون، 2006، وقد هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات، وكذلك مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالعاملين على مستويات التزامهم مثل: الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وكذا مكان ونوع الوظيفة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظف وموظفة كما استعان بالاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وانطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟.
- ما هي العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات؟.
- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي؟.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة ومدة الخدمة).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي يعود لمتغير الجنس ومكان العمل. نستنتج من خلال نتائج الدراسة أنها متمحورة في الموضوع حيث بينت أن درجة الالتزام التنظيمي تزيد كلما زادت علاقتها بالمتغيرات الديموغرافية وأنها مرتبطة بالتحفيز⁽¹⁾.

(1) سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

الدراسة الثالثة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، الرياض لصاحبها "خالد محمد أحمد الوزان"، 2006 مذكرة لنيل شهادة الماجستير، حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وأثر المتغيرات الشخصية في كلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام وكذا الكشف على المعوقات التي تواجه المناخ ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد منها ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي بأسلوب المسح الشامل لقلّة مجتمع الدراسة والمكون من 156 ضابط منهم 97 ضابط يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و59 ضابط يعملون في الإدارة العامة الأمنية.

وانطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي في كلا الإدارتين؟.
- ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟.
- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام؟.
- هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام باختلاف: الرتبة العسكرية، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة؟.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المناخ والالتزام .
- أن مستوى الالتزام التنظيمي عالي لدى الضباط.
- أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء وأيضا الالتزام وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.
- معظم أفراد العينة يرون أن الجوانب المتعلقة بالهيكل جيدة وكذلك اتخاذ القرارات.
- عدم وجود اختلاف في اتجاهات أفراد الدراسة حول تقييم الأداء.

- أنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

يتضح لنا أن نتائج الدراسة متمحورة في الموضوع وتجسدت في النتائج التي خلصت إليها حيث بينت وجود التزام مرتفع لدى الضباط يعود إلى تحسين ظروف العمل وكذا الهيكل التنظيمي الجيد⁽¹⁾.

3- الدراسات المشابهة:

الدراسة الأولى بعنوان "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي" ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية" لصاحبها صابرين مرد نمر أبو جاسر، 2010 قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، هدفت إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة 311 مفردة من كافة الدرجات الوظيفية ، واستعملت أداة الاستمارة لجمع البيانات .

انطلقت الباحثة من فرضيات دراسة وهي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات والتعاملات ، وبين الالتزام التنظيمي).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار الطاقة، الروح الرياضية و المشاركة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس المؤهل العلمي ، الراتب الشهري وسنوات الخبرة).

وتوصلت إلى النتائج التالية :

(1) سامي إبراهيم حماد حنوننة : مرجع سابق .

- وجود عدالة تنظيمية و التزام تنظيمي بدرجة متوسطة ، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى المواطنين .

-أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين المواطنة التنظيمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للطبقات الشخصية (المؤهل العلمي والعمر)⁽¹⁾.

الدراسة الثالثة بعنوان "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية" بمطار نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية لصاحبها سعيد محمد عايض الأسمرى 2012.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة مدرجات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟.

- ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية؟.

- ما هي العلاقة بين مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟.

⁽¹⁾ صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، فلسطين،

- ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟.

- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (الشخصية) والتنظيمية (الوظيفية)؟.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية.

- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران.

- التعرف على تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كفيما وكما، تبلغ عينة الدراسة (128) موظفا، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع العينة.

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات عن محاور الدراسة.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- المبحوثين موافقون بدرجة عالية على إدراكهم للعدالة التنظيمية.

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين كان مرتفعا.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $x=0.05$ بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية لديهم، حيث اتضح أنه كلما تحسن مستوى إدراك الموظفين للجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

انتهى الباحث في الأخير إلى صياغة بعض المقترحات والتوصيات كالتالي:

- تبنى نظام يساهم في تعزيز مدركات العدالة التنظيمية التي أوردتها الدراسة ومتابعة موظفيها لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، أو إعادة النظر في الأنظمة القائمة.

- وضع خطة لرفع مدركات العدالة التنظيمية التي كشفت عنها الدراسة بدرجة متوسطة.

- عقد دورات تدريبية تعنى بتوعية الرؤساء بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية وبيان دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

- الاهتمام بالعاملين ومراعاة مطالبهم الشخصية عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائف بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للعمل، أو يؤثر على حقوق الآخرين.

- العمل على توفير الوسائل التي تحقق الرضا الوظيفي، لانعكاساته الإيجابية على مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

كما قد قدم الباحث بعض الإقتراحات:

- إجراء دراسات عن دور مدركات العدالة التنظيمية في الحد من ضغوط العمل.

- إجراء دراسة حول تأثير الأنماط القيادية على تطبيقات العدالة التنظيمية.

- إجراء دراسة حول تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مدركات العدالة التنظيمية⁽¹⁾.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا بأنها تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية.

ومن الملاحظ أن الدراسات المتعلقة بموضوع الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية كل على حدا حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في كل الدول، أما الدراسات التي تجمعها معا كانت جد قليلة ولم تهتم بدراسة العلاقة بين أبعاد المتغيرات مع بعض.

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فإنها كانت مهتمة بمعرفة تأثير العدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية المختلفة، فكل دراسة أخذت موضوع تنظيمي مختلف لمعرفة العلاقة التي بينه وبين العدالة التنظيمية في المؤسسات، فوجد دراسة (مراد رمزي خرموش 2013) حاولت معرفة دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الخاص إلى القطاع العام، حيث هدفت الدراسة إلى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى العام من خلال التعرف على رؤية العاملين وتشخيص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حراكهم المهني.

وقد أشارت دراسة مراد رمزي خرموش 2013 إلى أن المؤسسة لم تهتم بالعدالة التوزيعية والإجرائية وهذا ما تسبب في الحراك المهني، وذلك أن القيادة الإدارية لم تراعي العدالة في الترقية والفروق الفردية والجهد المبذول.

كما نلاحظ أن هناك اختلاف وتباين في النتائج التي توصلت إليها الدراسات، ويتضح ذلك من خلال تأكيد دراسة مراد رمزي خرموش على أن مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا وبالتالي وجود فعالية ذاتية عالية، وهذا ما أكدت عليه دراسة جاري - ج - رودر.

(1) سعيد محمد عايض الأسمرى: مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2012.

كما توصلت دراسة **نايف علوان 2007** إلى أن إحساس العاملين بوجود عدالة توزيع كان متوسط وضعيفا فيما تخص عدالة الإجراءات، وقوبا نحو عدالة التعاملات.

وما يمكن ملاحظته في الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أنها سعت إلى التأكيد على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية، والمتمثلة أساسا في العدالة التوزيعية، الإجرائية والتعاملية.

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، فإنها كانت من بيئات مختلفة، واتفقت أغلبها على استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب، كما اعتمد أغلب الباحثين في دراساتهم على مقياس ليكرت الثلاثي، مثل دراسة **عاشوري ابتسام 2015**، وذلك من أجل جمع المعلومات الضرورية حول الموضوع، وقامت باستخدام نظام SPSS في تحليلها بشكل ليقدم نظرة واضحة، وقد انحصرت الدراسات في بيئات مختلفة، فدراسة **سامي إبراهيم حمادة حنونة 2006**، أجريت في بيئة تعليمية، أما دراسة **خالد محمد أحمد الوزان 2006**، أجريت بمؤسسة حكومية، فحين أجريت دراسة **عاشوري ابتسام 2015** بمؤسسة خدماتية.

وما يمكن ملاحظته حول هذه الدراسات أنها اختلفت في ربط متغير الالتزام بمتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي.

وما يمكن قوله أن هذه الدراسات تشابهت وتقاربت في نتائجها، فنجد دراسة **عاشوري ابتسام 2015** توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبالتالي القدرة على قياس مستوى الالتزام واعتماد جملة من المؤشرات (الولاء، تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار فيه)، وهذا ما كشفت عنه دراسة **سامي إبراهيم حمادة حنونة 2006** بالقول أن هناك علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي ومختلف المتغيرات، وقد أشارت أيضا دراسة **خالد محمد الوزان 2006** إلى تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء وأيضا الالتزام، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

وهناك دراسات تناولت متغيرات الدراسة معا لإيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي التي هي محور دراستنا، ومن بين هذه الدراسات: دراسة **صابرين مراد نمر أبو جاسم 2010**، دراسة **محمد سعيد الأسمرى 2012**، حيث أشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

اختلفت الدراسات في طريقة اختيار العينة، فمنها من استخدم طريقة المسح الشامل، وهناك من استخدم العينة.

كما تختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في كون هذه الأخيرة تبحث عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

في حين ركزت الدراسات السابقة على دراسة التأثير والطبيعة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

كما تتشابه مع دراستنا في أن أغلبها استخدم المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للبحث.

كما تعرضت معظم الدراسات لميدان بحث واحد وهو المؤسسة التابعة للقطاع العام بمختلف أنواعها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الفصل الأول بمثابة المدخل والنقطة التي ينطلق منها الباحث في معالجة وعرض دراسته، لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يسود موضوع الدراسة الحالية، وهذا لا يكون إلا من خلال عرض مجموعة عناصر أساسية، أسباب اختيار الموضوع، الأهمية وأهداف الدراسة تحديد الإشكالية والفرضيات ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية التقسيم الإداري
- 3- النظرية البيروقراطية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية
- 2- نظرية الفلسفة الإدارية

ثالثاً: المداخل الحديثة

- 1- نظرية العدالة
- 2- نظرية التوقع

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتوجب على الباحث الاجتماعي أن يحدد مسار بحثه في إطار نظري ومنهجي منظم، إذ لا تقتصر الدراسة على اختياره لظاهرة معينة وقيامه بملاحظتها ووصفها وتصنيفها وتحليلها واستنباط نتائجها بل يحتاج إلى إطار فكري متكامل منسجم ومنطقي، والنظرية والبحث العلمي بينهما تكامل واندماج في آن واحد، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث العلمي يعطي للنظرية مجالاً للاختيار والتوسع، وتكمن عملية البحث السوسيولوجي في قدرة الباحث على اختيار النظرية الأنسب لتفسير بحثه ومنطلقاته، وهذا ما سنحاول القيام به من خلال استعراض النظريات التي تناولت متغيري العدالة والالتزام التنظيميين.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

يقصد بالنظرية الكلاسيكية النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني، ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالي، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليون وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على السلوك غير الرشيد، باتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، حيث الافتراض الأساسي لهذه النظريات هو "أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد"، بمعنى أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة يتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه نتيجة التحاقه واستمراره بالمنظمة⁽¹⁾.

1- نظرية الإدارة العلمية:

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر (18) وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم، ونمو القوى العاملة وزيادة حجم الإنتاج الصناعي، وتعد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة، وإدارات المصانع واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين، الهدف منها استنباط ووضع أساليب ونظم إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات، وتعمل على كفاءة إنتاجية عالية، ومن هذه الدراسات الدراسة التي اقترحها فريدريك تايلور كمدخل للإدارة في كتابه تحت مسمى "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م⁽²⁾.

بدأ تايلور حياته العلمية بشركة مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878م، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1848م، وخلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال، وأيضاً تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة، فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن العمال يكفون

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص32.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص ص28-30.

اعتباطيا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال، ولمعالجة هذه الثغرات استهدف تايلور بالدراسة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير الوسائل لإدارة العمل واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل⁽¹⁾.

وأهم هذه المبادئ:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات، بتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، عن طريق البحث في كيفية زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وزيادة استقرار العاملين وربط مصالحهم بمصالح المنظمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- مبدأ ربط الأجور بالمردودية: حيث كان يعتقد بأنه السبيل إلى خلق وتطوير الدافعية للعمل وبدل المزيد من الجهد لذلك.
- الرشد في العمل وتحديد أساليب الرقابة والمحاسبة والعلاقة بالرؤساء، بوضع قوانين صارمة توضح طرق وقواعد العمل داخل المنظمة (كتصميم نظام للحوافز، التدريب، الترقية، الجور، المواظبة على قواعد العمل)، ما يؤدي إلى التزام العاملين وانضباطهم في أماكن العمل⁽²⁾.
- وكان تايلور إذا اكتشف طريقة جديدة لأداء عمل معين يفرضها بالقوة على العمال، من خلال مفاهيم أساسية هي:

- **الطاقة:** هي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.
- **السرعة:** هي الوقت الذي يستغرقه الإنسان بمستوى محدد وببذل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.
- **التحمل:** ويشير إلى قدرة الإنسان على الاستمرار في العمل وتحمل كل المصاعب والخطر.

(1) لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 35-36.

(2) حسان الجبالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر، د ط، الجزائر، 2008، ص 20.

➤ **التكلفة:** تتحدد الجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومدى المنافسة في السوق⁽¹⁾.

لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل مما أدى إلى زيادة نسبة الهلاك وإتلاف في الإنتاج، ومن ثمة انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة، وهذا هو المبعث الأساسي في إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على توفير العدالة داخل مكان العمل وجعل العمال يدركون وجودها، وهذا يدفعهم إلى شعورهم بالإرتياح النفسي والتركيز على العمل بدرجة عالية من الالتزام بالقواعد والقوانين الصارمة وتطبيقها بدون أي ضغوط، وذلك قصد الضبط والتحكم في الداء والإنتاج، ويتجسد ذلك من خلال تقسيم العملية الإنتاجية إلى أجزاءها الأولية، وتحديد طبيعة العمال والمهام التي يؤديها العامل، وهذا ما يشعره بالراحة والأمان والإستقرار والمسؤولية نتيجة التحديد الدقيق للوظيفة الذي يؤدي التزامهم بالأوامر والقواعد، وأيضا منح حوافز مادية للعمال تدفعهم للاستمرار في العمل، وبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاجية وتحقيق عائد مادي يعود بالنفع على العمال والمنظمة.

حيث جعل نظريته ردا للكثير من الانتقادات لأنه ركز على العدالة الإنتاجية بدلا من العدالة السلوكية⁽²⁾.

2- نظرية التقسيم الإداري:

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الوم أ تحل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية، هنري فايول في فرنسا يقدم إسهامه في الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة، وهو بذلك كان أول من كتب عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم⁽³⁾.

قدم فايول أفكاره في الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات الهندسية المتعلقة بأعمال التعيين، إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" عام 1916

(1) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011، ص76.

(2) لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 50-51.

(3) خليل موسى: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، ط1، لبنان، 2011، ص28

ضمنه نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ⁽¹⁾، حيث قسم فايول المشروع الصناعي إلى 6 أنشطة منفصلة وهي:

- **النشاط الفني:** يقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
- **النشاط التجارية:** ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.
- **النشاط المالي:** ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.
- **النشاط الأمني:** يقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
- **النشاط المحاسبي:** ويقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
- **النشاط الإداري:** يقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة⁽²⁾.

وقد حدد فايول وظائف أساسية متعلقة بوظائف المؤسسة وذلك من خلال:

➤ **التخطيط:** على أن يتم بطريقة عقلانية لتحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة ووضع الفروض والمقترحات المتعلقة بالمستقبل.

➤ **التنظيم:** وهو لتوفير المؤسسة لمختلف الموارد الضرورية لسير العمل داخلها.

➤ **القيادة:** وذلك بهدف توجيه الأفراد للقيام بعملهم بغرض الحصول على أفضل ما لديهم من بذل

جهد.

➤ **التنسيق:** من خلال التنسيق بين الأفراد لتمكين المنظمة من زيادة الإنتاج.

➤ **الرقابة:** وهي التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة

والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإثارة إلى نقاط الضعف والأخطاء لقصد معالجتها ومنع تكرارها⁽³⁾.

وقد اقترح فايول 14 مبدأ إداري يمكن تعميمها في الجامعات والكليات وهذه المبادئ هي:

➤ **مبدأ تقسيم العمل:** المقصود به تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل

واحد أو مجموعة من العمال، ما يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات وزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاج، وهذا يؤثر مباشرة على عدالة الإنتاج.

(1) لوكنيا الهاشمي: مرجع سابق، ص52.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، مصر، 2004، ص54.

(3) إبراهيم الغمري: الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982، ص57.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** وتعني أن للسلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر، وبالتالي من يحصل على السلطة يتحمل المسؤولية.
- **مبدأ النظام والإنضباط:** يلزم هذا المبدأ كافة العاملين بالالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، وتأخذ بعين الاعتبار الموائمة بين الرئيس والمرؤوسين.
- **مبدأ وحدة الأمر والرئاسة:** مضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا الأوامر إلا من رئيس واحد فقط، ويحدث الاختلال في العمل إذا استلم العاملون في التنظيم الواحد أوامرهم من عدة رؤساء، وهو عكس المراقبة الوظيفية التي قال بها تايلور⁽¹⁾.
- **مبدأ وحدة التوجيه أو الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- **مبدأ خضوع المصلحة الفردية على المصلحة العامة:** مضمونه أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين مصالح المنظمة، والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقوة الحسنة من جانب المشرفين والاتفاقات العادلة كلما أمكن والإشراف المستمر.
- **مبدأ مكافأة العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات عادلة كلما أمكن وترضي كل المرؤوسين والمنظمة.
- **مبدأ المركزية:** تقتضي بتركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم تفويض السلطة إلى الآخرين، وتستخدم المركزية مع العاملين لأنهم يتلقون الأوامر، أما المشرفون يستخدمون مبدأ اللامركزية.
- **مبدأ تدرج السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية والمختلفة كل حسب اختصاصه، وغالبا ما تتدفق السلطة من العلى إلى الأسفل⁽²⁾.
- **مبدأ الترتيب والتنظيم:** على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل.
- **مبدأ المساواة والعدل:** كل العاملين يجب أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

(1) النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار البازوري، ط1، الأردن، 2008، ص62.

(2) عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص - ص10-11.

- **مبدأ الاستقرار:** يقصد به أهمية استمرار العاملين بالعمل وعدم تركهم لأعمالهم لأن ذلك يلحق الضرر بالمنظمة ويفقدها خبرات وكفاءات تكون بأمس الحاجة لها، وهو ناتج عن سوء الإدارة.
- **مبدأ المبادرة:** إن مبادرة العاملين بطرح أفكارهم ومن تم وضعها موضع التنفيذ، وقيام الرؤساء بتشجيع هذا الإتجاه يمكن أن يخدم المنظمة ويؤدي إلى الرضا وإشباع رغبات الشخص.
- **مبدأ التعاون والعمل الجماعي:** إن سيادة روح التعاون بين العاملين، وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي المشترك والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور يمكن أن تسهم في رفع كفاءة العامل وزيادة الإنتاج⁽¹⁾.

إن إسهام فايول في تحديده لمجموعة من المبادئ الإدارية الواجب إتباعها لأجل غاية وهدف واحد هو تطبيق عدالة تنظيمية وجعل العاملين يحسون بها، ويدركونها لكسب ولأئهم واستمرارهم في عملهم، وذلك من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات واللوائح حتى يكون هناك تعاون وتوازن وتكافؤ في أداء المهام وإتقانها، مما يؤدي إلى ولاء واستقرار العاملين في العمل.

3- النظرية البيروقراطية:

جاءت نظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر لتشرح درايتهما بالفرد ودوره في المجتمع، وتأثير المجموعة عليه، لأن فيبر كان عامل في الاقتصاد، فقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين ولهذا وضع أسس للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف وهذا ما سنحاول شرحه من خلال مفهوم التنظيم البيروقراطي، الذي يعتبره من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف، هذا إضافة إلى تمتعه بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، أيضا هو ذلك التنظيم المثالي، أي كنموذج لنموذج التنظيم العلمي الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل، التدرج الهرمي الدقيق، وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء⁽²⁾.

وتتمثل خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبر في:

- 1- توزع السلطة التي تمنح للموظف لإعفاء الأوامر لتنفيذ الأعمال بشكل رسمي وتبعا لقواعد ثابتة، حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة التي تمنح للموظف طبيعة تلك السلطة.

(1) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 35.

(2) لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 65.

- 2- توزع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم البيروقراطي ، وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا.
- 3- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال وعلى الموظف بهذه الإجراءات البيروقراطية أثناء تأديته للعمل، لذا يجب ألا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من لديه القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة.
- 4- يتشكل التنظيم البيروقراطي من مستويات إدارية، ويتخذ بذلك شكلها هرميا، وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا، أي كل مستوى تنظيمي يشرف على المستوى التنظيمي الذي يليه انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته⁽¹⁾.
- 5- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطية على المستندات لذا يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالمستندات، ويشكل الموظفون بقسم معين وما يستخدمونه ليكتب، ويفصل التنظيم البيروقراطي بين العمل البيروقراطي وحياة الموظف الخاصة، فالأموال العامة تفصل تماما عن الأموال الخاصة بالموظف.
- 6- يتمتع العمل البيروقراطي بالأولوية في الإنجاز، لذا يخص وقت الموظف لأداء العمل البيروقراطي، أي لا يجوز تسخير الموظف لأداء أعمال أخرى.
- 7- يقوم التنظيم البيروقراطي على قواعد وتعليمات تعتمد في إنجازه الأعمال، حيث تتصف هذه القواعد والتعليمات بالعمومية والثبات النسبي، وكلما زاد منهم الموظف أدى ذلك إلى زيادة خبرته.
- 8- يعين الموظف في المنصب استنادا إلى قدراته، لذا يجب أن يختار على أساس المسابقات والامتحانات أو الشهادات التي تحدد ذلك⁽²⁾.

أما مبادئ التنظيم البيروقراطي عنده نحددها في:

- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- التخصص وتقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

(1) النعيمي صلاح عبد القادر: مرجع سابق، ص ص64-65.

(2) منال طلعت حمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص284.

➤ التسلسل الرئيسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين⁽¹⁾.

ويبنى التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة، 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 حرفيا من طرف العمال، هذا ما يؤدي إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي بالقوانين والإجراءات، ونتيجة استمرار المنظمة في العمل تمنح للعمال فرصة إبراز قدراتهم وولائهم بها، وكذلك توفر الاتصالات التي تسهل عملية التواصل بين الإدارة والعمال.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

إن الطرح الذي اعتمدت عليه وقدمته المداخل الكلاسيكية في تفسيرها للعدالة التنظيمية وكيفية إحساس العاملين بها، كان غير كافي للتعبير عن أهم جوانب المفهوم وتجسيده داخل المؤسسة، من خلال تركيزها على نقاط محددة وتجاهلها لنقاط أخرى فكان من الضروري أن تبرز اتجاهات ومداخل تعمل على محاولة إتمام النقص، فظهرت في بداية القرن 20 المداخل النيوكلاسيكية لتركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين ومن أهمها:

1/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، حيث اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للمنظمة، وتقوم على أهمية فهم الفرد أي كان مستواهم من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية⁽²⁾.

من أهم الدراسات التي قام بها هو وزملائه في جامعة هارفارد دراسة هوثون في شركة وسترك إلكتروك في الو.م.أ، وكان الهدف من تلك الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل وساعات العمل، نظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة، إلا أن نتائجها جاءت متناقضة فهي لم تثبت وجود أي علاقة مباشرة بين تلك المتغيرات وحافز خفي على إنتاجية

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004، ص40.

(2) منال طلعت حمود: مرجع سابق، ص86.

العامل، وبعد تكرار التجارب توصل إلى تشخيص هذا المتغير الخفي الذي أطل عليه الجوانب النفسية والاجتماعية⁽¹⁾.

ومن أبرز نتائج هوثون ما يلي:

- العنصر البشري من أهم العناصر الأساسية داخل التنظيم.
- يؤثر التنظيم الرسمي وجماعته بشكل فعال على السلوك التنظيمي.
- أن العمال لا يتعرفون كأفراد لكن كأعضاء في مجموعات.
- فعالية الأفراد تقترن بالإشراف غير المباشر، وهامش الحرية المفتوحة للعمال.
- للعلاقات التبادلية وتفاعل الأفراد دور في تحسين الكفاءة والفعالية، فالتخصص الوظيفي للعمل يؤدي إلى الملل والروتين.
- إن الطريقة الديمقراطية في معاملة الآخرين كفيلة بأن تحقق التزام العمال واستقرارهم لا تعد الحوافز المادية الوحيدة المؤثرة على الفرد⁽²⁾.

وقد ركز مايو على ثلاث مسلمات أساسية انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية:

- لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل، ومن تم على مستوى التزامه ومردوده في المؤسسة.
- لا يواجه الأفراد المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية.
- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية والالتزام⁽³⁾.

كما أن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل.

ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية من خلال التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه، واستنتجوا متغيرين رئيسيين أثرا على العاملين وهما:

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، د ط، مصر، دس، ص 89.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، لبنان، 2005، ص 68.

(3) خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، د ط، الأردن، دس، ص 68.

- **العمل الجماعي:** والذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية التي ساهمت بشكل مباشر في تعزيز التزامهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- **نمط الإشراف:** هو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسب الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل⁽¹⁾.

إن الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية تمثلت في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في وضع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقي للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً أساسياً في تحديد العدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق العدالة التنظيمية والحفاظ عليها وتطويرها مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة (المنظمة والعاملين)، حيث أن تحقيق وتوفير هذه العدالة يساعد على العمل وبذل المزيد من الجهد، وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم، وهذا ما يسمح لهم بالاستمرار في ظل الظروف التي تقدمها لهم المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء لدى العاملين اتجاه المنظمة.

2/ نظرية الفلسفة الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى دوغلاس ماك غيغور (1906-1964) الذي عمل أستاذاً بمعهد ماساشو سيتن للتكنولوجيا، حيث وضع كتاب "البعد الإنساني للمؤسسة"، وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير وإدارة الأفراد لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكشف طاقة كاملة للموارد البشرية داخل المنظمة، كما عرفت نظريتين مختلفتين حول الطبيعة البشرية أسماهما X و Y وقامت على مجموعة من الافتراضات⁽²⁾.

(1) زايد محمد عادل: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د ط، مصر، 2006، ص76.

(2) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص37.

1- افتراضات x:

- الإنسان كسول بطبيعته ويتصف بكرهيته اتجاه العمل.
 - يحاول الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليل الطموحات الذاتية.
 - يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
 - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.
- عموماً تنتظر نظرية x إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب تشكل خطراً على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد، وبالتالي لا تحقق حافزاً نحو الأداء الأفضل⁽¹⁾.

2- افتراضات y:

- الأفراد العاملين لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل تتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.
- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في الإحساس وتحمل المسؤولية وتوجيههم نحو أهدافهم، بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، ومع على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية⁽²⁾.
- يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بكل واجباته قدر إيفاء المؤسسة بوعودها المادية والمعنوية.

يتضح أن ماغريغور جاءت بنظرية x و y، حيث أنه ركز على نظرية y وتطبيقها في الإدارة باعتبار أن العامل طموح ويجب العمل، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة للإبداع

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، ط2، عمان، 2009، ص28.

(2) رامي جمال أندراوس عادل معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، دار الكتب الحديثة، ط1، الأردن، 2008، ص129.

والإبتكار، وذلك نتيجة تركيزها على العدالة التنظيمية التي تسمح للفرد بالالتزام بما يطلب ويقدم له، وهذا ما يؤدي إلى الولاء والاستمرار في العمل⁽¹⁾.

ثالثاً: المدخل الحديثة

رغم ما قدمته المدخل الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في تفسيرها وتأكيدا على ضرورة توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة، وأهمية شعور العاملين لها، إلا أن تلك التصورات التي طرحت تبقى يسودها بعض الغموض وصعوبة كبيرة في كيفية تجسيد عدالة تنظيمية معمول بها، وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة وقابلة للتطبيق، من خلال تأكيدها لأهمية وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة والعمل على جعل العاملين يدركونها لأنهم جزء من المؤسسة وليسوا أجزاء فيها فقط.

1/ نظرية العدالة:

تستند هذه النظرية التي وضعها سيني آدمز إلى أن الفرد ليقبس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (مدخلات) والتي تشمل التعليم، الخبرة، الجهد، والقدرة في عمله إلى العوائد (المخرجات) المتمثلة في الأجر، الاعتراف، الأرباح، الترقيات التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان كانت النتيجة شعور الفرد بالولاء وبالتالي الالتزام، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الولاء وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد في نفس المستوى، ونفس القطاع حتى يمكنهم الحكم على وجود عدالة أم عدم وجودها مكان عملهم⁽²⁾.

وقد قامت نظرية العدالة على مجموعة افتراضات جعلتها منطلق لدراساتها والتي لخصنها في ما يلي:

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

(1) رايح كعباش: مرجع سابق، ص63.

(2) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية، د ط، الأردن ، 2007، ص106.

➤ إذا شعر الفرد بأن قيمة الحافز الذي يحصل عليه عالا فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف، فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام ليحمله أكثر عدالة أو الشكوى أو التذمر والتحريض على المنظمة، أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من الآخرين نوعا من التقدير الخاص، وأحيانا التخريب إذا وجد أنه مظلوم⁽¹⁾.

شملت نظرية العدالة على 3 خطوات أساسية وهي: التقييم، المقارنة، السلوك.

أ- **التقييم:** الذي يتضمن قياس المدخلات (جدارة الشخص، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل...)، والمخرجات (الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز).

ب- **المقارنة:** حيث أن الفرد يعمل على المقارنة بين المدخلات التي يقدمها والمخرجات التي يحصل عليها بخبرة من الموظفين الذين يعملون معه.

ج- **السلوك:** وهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد أنه هناك عدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا شعر أنه هناك عدالة يسعى إلى إعادة المساواة بين النسبتين⁽²⁾.

واعتمادا على هذه النظرية وحسب آدمز فحينما يدرك العاملون بوجود عدالة فإنهم يعملون بحماس ودافعية للبقاء والحفاظ على هذا الموقف، وفي مقابل هذا فإدراك العاملون بعدم توفر عدالة، وهي حسب آدمز الصفة الغالبة في المؤسسة.

ويمكن الاعتماد على الخيارات التالية:

1- تغيير مدخلاتهم مثلا لا يبذلون جهد كبير.

2- تغيير مخرجاتهم مثلا الأفراد الذين يتقاضون أجرا اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم، عن طريق الزيادة في إنتاجية القطع المنتجة بنوعية أقل.

3- تخريب الإدراك الذاتي مثل اعتقاد الفرد بأنه يعمل براحته، ولكن يتبين له فيما بعد بأنه يعمل بجهد أكبر من الآخرين.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2006، ص173.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، د ط، لبنان، 2002، ص308.

4- تخريب إدراكه للآخرين.

5- اختيار مرجع آخر للمقارنة.

6- ترك المجال مثل الإستقالة من العمل.

كل هذه الطرق يتبعها الفرد عند إحساسه بشعور اللاعدالة بينه وبين الآخرين في مكان العمل⁽¹⁾.

تشير هذه النظرية حسب آدمز أن الفرد ليقبس درجة العدالة من خلال مقارنة مدخلات التي يبذلها مع المخرجات التي يحصل عليها مع شخص آخر، ليقوم بنفس الوظيفة، فإذا كانت النتيجة متساوية فهو يعزز الولاء والثقة له، مما يؤدي إلى الرضا ثم ينتج عنه الالتزام في النهاية، لكن ما أغفله هنا أن هناك عوامل أخرى تؤثر في التزام الفرد، وكذلك وحسب المدخل السلوكي فإن القدرة الجسمية ليست العامل الوحيد الذي يحدد الإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى تحكمها، دون أن ننسى أن هناك فروقات في العمل بين الأفراد.

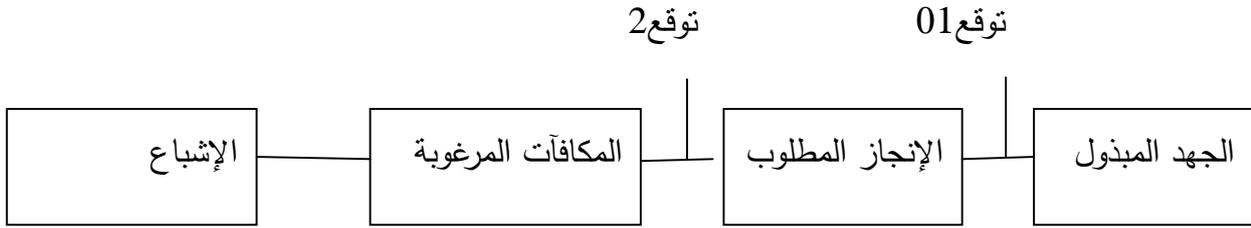
2/ نظرية التوقع:

تعد نظرية التوقع لصاحبها فيكتور فروم من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل، ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، وبمعنى أدق فإن هذه النظرية تقول أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نواتج كالمكافآت، زيادة في الأجر، ترقية...، وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد، وهل تمثل قيمة إيجابية أم سلبية له، ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية للعامل⁽²⁾.

(1) ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، د ط، الأردن، 2003، ص 129.

(2) زايد محمد عادل: مرجع سابق، ص 78.

الشكل رقم 1: يمثل نموذج التوقع



المصدر: محمد سليمان العميان، ص 292.

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

1- درجة التوقع: بمعنى اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق وترجع أهمية ذلك إلى أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزء كبير من وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل ويحدث ذلك في المهام⁽¹⁾.

2- درجة الوسيلة: تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الالتزام، أي أن الالتزام وسيلة الحصول على العائد بمعنى أن الفرد يعتقد أن الالتزام عبارة عن وسيلة لبلوغ الغاية المتمثلة في العوائد كالأجور والعلاوات⁽²⁾.

3- منفعة العوائد: أي مدى أهمية ومنفعة هذه العوائد للفرد، وهذا يعني أن منفعة العوائد هي التي تجعل الفرد يدرك بأن هذه الفوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه⁽³⁾.

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

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2005، ص 96.

(2) علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2002، ص 118.

(3) إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي، د ط، مصر، 2013، ص 120.

إن الإضافة التي قدمتها المداخل الحديثة فيما يخص كيفية تجسيد العدالة التنظيمية، تعتبر إشارة واضحة إلا أن تطبيقها لا يعتبر أمر صعب التحقيق، يكفي تحقيق عدالة في 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 وضمان استمرارهم في العمل.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات التي لها علاقة بالموضوع والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية ثم النظريات الحديثة، حيث اهتمت هذه النظريات اهتماما متفاوتا بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما اختلفت هذه النظريات ونظرتها للفرد العامل، فنجد أن النظريات الكلاسيكية قد جردت الفرد العامل من إنسانيته ونظرت إليه نظرة مادية، في حين النظريات الحديثة اهتمت بالعنصر البشري والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التنظيم.

الفصل الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية

ثالثاً: مبادئ العدالة التنظيمية

رابعاً: أشكال العدالة التنظيمية

خامساً: مرتكزات العدالة التنظيمية

سادساً: نماذج العدالة التنظيمية

سابعاً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية

ثامناً: المتغيرات الخارجية المؤثرة في العدالة التنظيمية

تاسعاً: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

عاشراً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

إحدى عشر: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي مؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها، وعلى قدرة هذه المؤسسة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بفاعلية، ولعل تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية والمساواة والإنصاف ... في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات والأحداث.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فمن المنطقي أن تجري الكثير من المحاولات في ميادين علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية وخاصة في دراسات السلوك التنظيمي.

من خلال هذا كله تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية العدالة التنظيمية وكذا الانتقال إلى الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، وكذا التطرق إلى مبادئ وأشكال العدالة التنظيمية، كما تم تسليط الضوء على أهم المتغيرات المؤثرة ومرتكزاتها بالإضافة إلى عناصر أخرى سنوردها في هذا الفصل.

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

➤ تكمن أهمية العدالة التنظيمية في التخلص من الصراع التنظيمي الذي قد يحدث بين أهداف الأفراد والإدارة سويًا، كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة التوزيع أو التعامل يعتبر أحد مسبباته.

➤ 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 المرجوة⁽¹⁾.

➤ يعبر **Finch Campbel** عن أهمية العدالة التنظيمية بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك بهدف تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من حالات الابتكار والإبداع، وزيادة الدافعية والالتزام والمشاركة بالمعلومات، زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين⁽²⁾.

➤ العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة و ذلك من خلال العدالة التوزيعية⁽³⁾.

➤ تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و هنا يبرز دور بعد العدالة في المعاملات⁽⁴⁾.

➤ تعمل على تحقيق الاندماج و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز⁽⁵⁾.

(1) 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 ص129-130.

(2) سمية جفيلد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 45.

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

(4) صابرين مراد نمر أبو جاسر: مرجع سابق، ص 17.

(5) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 309.

وما يمكن قوله أن العدالة التنظيمية أصبحت تلقى بعدا واهتماما كبير من طرف الباحثين والمنظرين في دراستها، نظرا لما لها من الأهمية التي تترتب على نجاح تجسيدها وتطبيقها داخل المؤسسة، فعندما يكون مستوى تجسيدها عالي فهذا يمنح المؤسسة الأفضلية وامتيازات، مما يسمح لها باستقطاب والحصول على أفضل وأكفاء الموارد لخدمتها وتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق الكثير من المنظرين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية أن لهذا الخير بعدين رئيسين وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى بعد اجتماعي وآخر تنظيمي، حيث أن البعد الاجتماعي شكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث والذي سمي فيما بعد بالعدالة التعاملية.

وفيما يلي كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدى:

1- عدالة الإجراءات:

تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، تحقيق مصالح كل الأفراد، ولا تحقق مصالح شخصية، تقوم على معلومات صحيحة، توفر فرص تصحيح القرار، فهي تمثل السلوكيات والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف⁽¹⁾، حيث حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الفرد لمعنى العدالة، حيث أن القول بوجود عدالة في الإجراءات مرتبط بمدى الوفاء والإخلاص بالقواعد التالية:

- قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرز ذلك.
- قاعدة الأخلاق: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة⁽²⁾.

(1) حيدر حمود علي: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراض الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الكوفة، د س، ص7.

(2) عيسات فطيمة، جميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد (7)، 2016، ص308.

➤ **قاعدة عدم الانحياز:** بمعنى عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

➤ **قاعدة الدقة:** بناء قرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثوقة.

➤ **قاعدة الانسجام:** حيث أن تتسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات⁽¹⁾.

2- عدالة التوزيع:

عرف **Rayak** العدالة التوزيعية بأنها تلك العدالة التي تمثل نوعا محددًا في اشتماله على معالجة الحالات والمواقف الإنسانية، عن طريق المقارنة بين سلوكيات الأشخاص ضمن مواقع متماثلة ومباشرة فيما بينهم للحصول على العوائد والمنافع، نظرا لكون هذه الخيرة عملية توزيعية منتظمة، وينظر إلى مبررات العدالة التوزيعية من خلال إمكانية توزيع المصادر والفرص التنظيمية بين أعضاء المؤسسة⁽²⁾ حيث يمكن تحقيق العدالة التوزيعية من خلال التركيز على طبيعة وحجم المردودات الناجمة عن النشطة والأفعال والسلوكيات الإنسانية.

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

➤ **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 الجر فهذا يعد تجاوزا لقاعدة الإنصاف.

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

➤ **المساواة:** يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية، بغض النظر عن الجنس والعرق⁽³⁾.

(1) صابرين مراد نمر أبو جاسر: مرجع سابق، ص15.

(2) محمد بوقليح: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011، ص16.

(3) عامر علي حسن العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (1)، 2007، ص5.

وبما أن الكثير من الناس يعتمد على حجم المخرجات التي يحصلون عليها للحكم ما إذا كانت هناك عدالة تنظيمية أم لا، فإنه يمكن القول بأن العدالة التوزيعية هي من أهم الأبعاد التي تحدد للعاملين مدى وجود العدالة التنظيمية.

3- عدالة التعاملات (التفاعلات):

تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات ليست منفصلة تماما بل هي مترابطة وتؤثر في بعضها البعض⁽¹⁾.

حيث أن الحديث عن أي نوع من أنواع العدالة دون الحديث عن الأنواع الأخرى يعد أمر غير ممكن من الناحية العملية، وبمعنى أكثر وضوحا فعدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات.

يعتبر هذا البعد عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات و عدالة 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 منها⁽²⁾.

من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يمكن القول بأن تحقيقها عملية معقدة وذلك بسبب الترابط الشديد بين أبعاد العدالة، هذا ما يضع المؤسسات أمام تحدي إذا ما كنت تهدف إلى تحقيق مستوى من العدالة، فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية وزيادة التنمية الإدارية حتى يتمكن المدراء من وضع النظم والسياسات موقع التنفيذ.

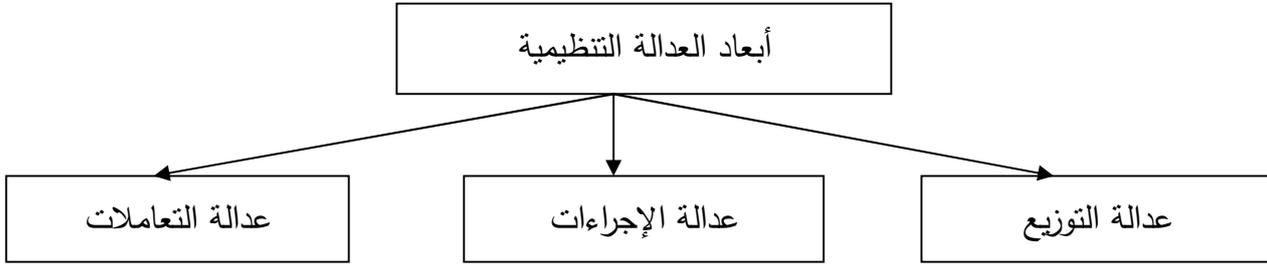
(1) راشد سيبب العجمي: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة، العدد (72)،

مسقط، 1998، ص30.

(2) عامر علي حسن العطوي: مرجع سابق، ص6.

والشكل التالي يوضح أبعاد العدالة التنظيمية

الشكل رقم 2: أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة

ثالثاً: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة يمكن ذكرها في:

- 1- مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 2- المبدأ الأخلاقي: يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.
- 3- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ⁽¹⁾.
- 4- مبدأ الالتزام: بمعنى الالتزام بما هو عادل في خصوص المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

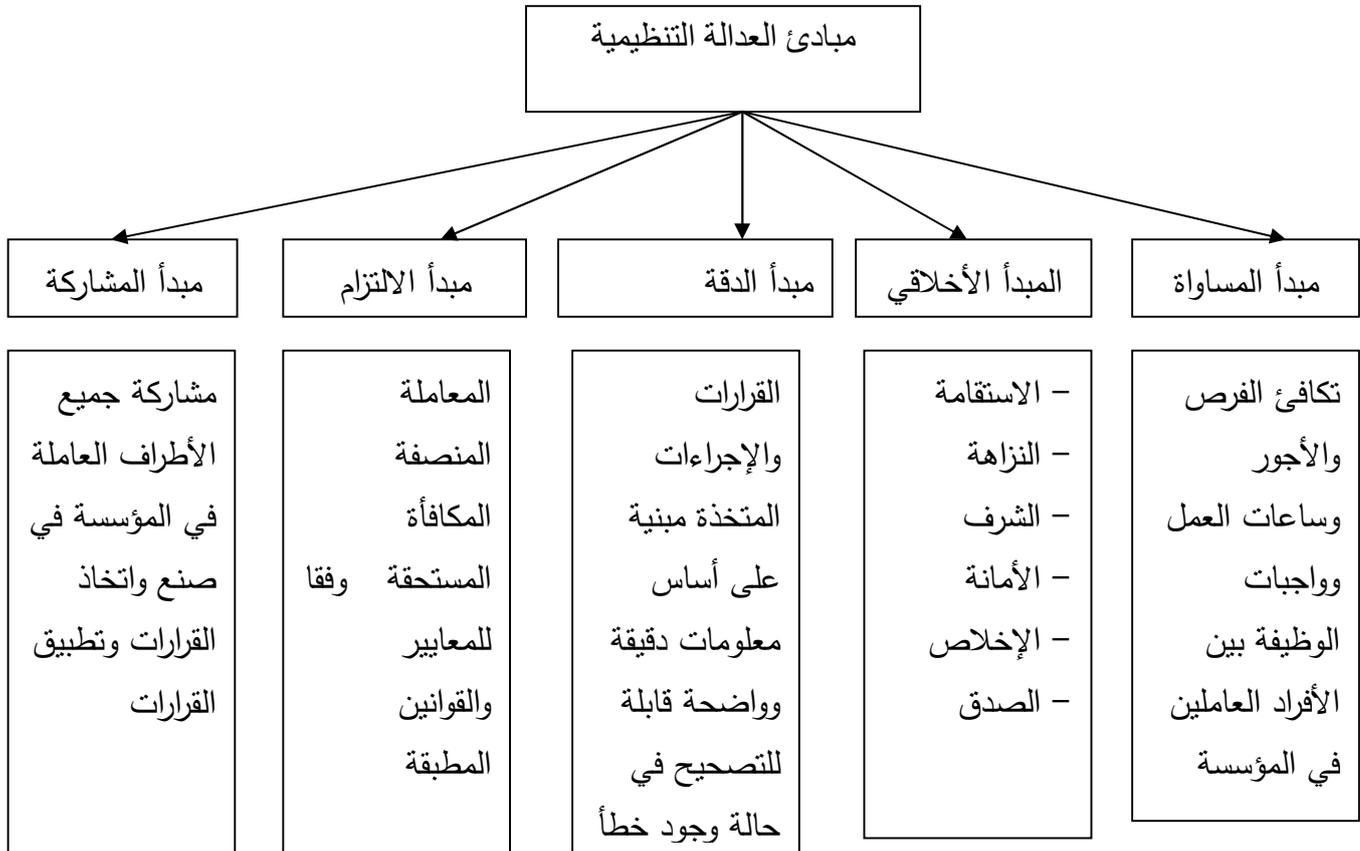
(1) عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، سوريا،

5- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن يشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات⁽¹⁾.

من خلال ما سبق ذكره نستخلص أن مبادئ العدالة التنظيمية هي مبادئ هامة يجب أن يتحلى بها العامل من أجل تحقيق الاستقرار والانتماء للمؤسسة، لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين وأن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المؤسسة بصفة خاصة.

والشكل التالي يوضح مبادئ العدالة التنظيمية

الشكل رقم 3: مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة

(1) مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، د ط، سوق، 2015، ص 22.

ربعا: أشكال العدالة التنظيمية

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بالعدالة ولأصحاب صانعي القرار ومتخذيها في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

1- العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من خلال التداخل بين وظائف المؤسسة الواحدة إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة⁽¹⁾، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات ونواتج تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده.

وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفية حيث يجب أن يكون الأجر عادل والمكافآت، والمؤهلات والخبرة المهنية⁽²⁾، بمعنى أن يكون الراتب متناسب مع المؤهل العلمي والجهود المبذولة لأداء العمل المطلوب، وهذا ما يبين ما إذا كانت هناك عدالة أو لا.

2- العدالة الخارجية

بعد قيام المؤسسة بتحديد العدالة الداخلية تبدأ إدارة الموارد البشرية بإجراء مقارنة بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة فيما يخص التعويضات، الأجور، المنافسة في سوق العمل، والشيء المهم في هذا الشكل أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن تقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة (أ) وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في مؤسسة أخرى (ب)⁽³⁾ بمعنى أن المقارنة في هذا الشكل من أشكال العدالة تتم بين عدة مؤسسات حتى نتأكد من القول بوجود عدالة تنظيمية في المؤسسة دون غيرها من المؤسسات.

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص306.

(2) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، د ط، الأردن، 2007، ص177.

(3) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار إثراء، ط1، الأردن، 2009، ص307.

3- العدالة الفردية:

بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية والخارجية، لابد من تحقيق قيمة استحقاق كل فرد عامل، وفق الحدود الدنيا والعليا وضعها في الأجور والرواتب⁽¹⁾.

إن تحديد قيمة مستحقات الأفراد بالشكل المناسب والعدل يخضع إلى مجموعة من المعايير من أهمها الأقدمية والخبرة، ونتائج تقييم الأداء فمثلا العامل الجديد والعامل ذو خبرة 5 سنوات يتقاضون نفس الراتب.

تعتمد المؤسسات على عدة عوامل تأخذها بعين الاعتبار عند تحديد الرواتب والجور وغيرها حتى تضمن مستوى عالي من العدالة الفردية داخل المؤسسة، وذلك بالرجوع إلى الفوارق الموضوعية والخصائص الفردية كالأقدمية والمستوى التعليمي والأداء المقدم وقدرات كل فرد⁽²⁾.

نستنتج أن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين، ومدى إدراكهم وفهمهم لطريقة عمل المؤسسة التي ترفض نمطا محددًا في التعامل مع أفرادها داخل المؤسسة.

خامسا: مرتكزات العدالة التنظيمية

الفرد يعمل داخل أي مؤسسة من أجل الحصول على حقوق يراها مناسبة له، ويكون مدفوعا من خلال سلوكياته إلى تحقيق الشعور بالعدالة التنظيمية كمطلب أساسي، ويتم التوصل إلى معرفة المظاهر الدالة على وجود العدالة من عدمها، من خلال مجموعة من العمليات الذهنية التي يقوم بها الفرد وجملة من المرتكزات والأسس التي تقوم عليها، ومن بين هذه المرتكزات ما يلي:

➤ الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل بها.

(1) عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2006، ص240.

(2) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص307.

➤ يتم وضع المقارنة التي يقارن بها الفرد ما يحصل عليه من مدخلات في نسبة يسميها العوائد مثل الأجر، الترقية، المعاملة الحسنة، الحوافز... الخ⁽¹⁾.

➤ يتحدد شعور الفرد بالعدالة التنظيمية من عدمه بمقارنة النسبة السابقة، إذ يختار الإطار المرجعي الذي يبنى عليه المقارنة، وأساس هذه المقارنة لا يكون بناء على الحجم المطلق للعوائد ليس مقارنة راتب فرد براتب آخر، وإنما يعتمد إلى مقارنة عوائده منسوبة إلى مدخلاته مع عوائد الأفراد الآخرين منسوبة إلى مدخلاتهم.

➤ عندما يشعر الفرد بعدم وجود عدالة تنظيمية، فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، هذه الأخيرة هي التي تؤدي إلى القدرة الدافعة والتي تحمس الفرد لسلوك معين⁽²⁾.

ويمكن القول أن هذه هي أهم المرتكزات التي تقوم عليها العدالة التنظيمية، عند العمل على تجسيد مفهوم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، فكلما كانت النسب متساوية زادت فرص الشعور بالعدالة التنظيمية.

سادسا: نماذج العدالة التنظيمية

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبُعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المؤسسة.

1- النموذج 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 مع 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) خالد عبد الرحيم بدر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، الأردن، 2005، ص264.

(2) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص163-166.

2- النموذج الإضافي:

يفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على مستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات⁽¹⁾.

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

سابعا: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية

بالرغم من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة إلا أن قدرتها على تحقيق دورها يتأثر إلى حد كبير بمدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وقد تعددت وتنوعت المجالات التي تطبق فيها الموارد البشرية العدالة التنظيمية ويمكن أن نذكر منها:

➤ الأجور والمكافآت:

يمثل عامل الأجر عاملا مشترك بين جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها، ويعد تصميم الأجور 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 ملموسة⁽²⁾، حيث أن هذه الأخيرة ما هي إلا تعبير صادر عن قيم ومعتقدات المؤسسة، تتسم بالعدل مع مكافحة العاملين وتتناسب مع مهارات وكفاءة كل فرد عامل بالمؤسسة، فالأجر والحافز يعد بمثابة دافع للأفراد لبذل المزيد من الجهد.

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

(2) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 161.

ويقول السيد جاد 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 سلبية⁽¹⁾.

بمعنى أن التحيز وعدم العدالة في منح الأجور والعلاوات والمكافآت 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.

➤ 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 اللاعدالة داخل المؤسسة وهذه الجوانب هي:

- ❖ خصائص الوظيفة.
- ❖ خصائص طلب الوظيفة.
- ❖ اختيار الوظيفة.
- ❖ مواصفات القائم على عملية الاستقطاب.
- ❖ مصادر الاستقطاب⁽²⁾.

وما يمكن استنتاجه في ضوء ما سبق أن إقامة دورات تدريبية يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة تفيد الفرد والمؤسسة معا وتحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية.

➤ تقييم الأداء:

تعد نظم تقييم الأداء أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي لها دور كبير في تحقيق العدالة التنظيمية، فهي من أكثر العمليات حساسية وخصوصية بالنسبة للمدراء والمرؤوسين على حد

(1) محمد سيد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د ط، مصر، 2009، ص110.

(2) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص ص162-165.

سواء، يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة الأداء وهذا يستدعي أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من خلاله تقييم أدائهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلونها⁽¹⁾، وعملية التقييم لا تتوقف على شاغل الوظيفة ومدى قدرته وكفاءته وتحمل لمسؤولية الوظيفة ولكن بعملية تقييمية لأداء العاملين جون سابق إنذار أو تركيزه أثناء التقييم على جوانب الضعف فقط، أو تحيز بسبب عوامل كالقربة والصداقة وحتى الجنس، وقد يكون القائم بعملية التقييم متحيز إلى أفراد بحكم المركز الوظيفي على حساب أفراد آخرين⁽²⁾، وبهذا يمكن الحكم والقول أن العدالة لم تتحقق داخل المؤسسة، وعليه ولتفادي كل ذلك يقول يورك بيرس أنه يجب خضوع الجميع للتقييم "بروح العدالة والثقة ويجب تقسيم برامج لجميع العاملين، فخضوع صغار الموظفين فقط للتقييم قد يولد الشعور بالتعالي إن لم يخلق شعور بالتميز⁽³⁾."

يقصد 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 بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والتحيز لأي طرف مهما كان.

➤ 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 وأدبية مختلفة، ويتم اختيار أكفأ العاملين وأصلهم 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

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 284.

(2) هاشم زكي محمود: إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل، ط2، الكويت، دس، ص 296-300.

(3) بيرس يورك: تقييم الأداء، الشركة المصرية، ط1، لبنان، 2007، ص 211.

استثناء ولا بد أن تكون عملية الترقية مبنية على أسس موضوعية عادلة قائمة على الجدارة والاستحقاق والكفاءة والخبرة..... (1).

نستنتج مما سبق أن منح الترقية على أسس موضوعية واضحة وقائمة على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة، هذا حتما يساهم بشكل واضح في عدالة الترقية وبالتالي إحساس العاملين بالارتياح والاستقرار وتقديم الفضل وحتى الولاء للمؤسسة.

➤ 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 سواء (2) الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وبما أن الأفراد داخل المؤسسة يختلفون في المهام والأدوار والاحتياجات وفي مستوى المهارات، والخبرات لذلك لا بد من القائمين على عملية التدريب إخضاع جميع العاملين إلى دورات تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم وجوانب القصور والضعف عند كل فرد لزيادة كفاءتهم وتحسين مدخلاتهم ومخرجاتهم، ومع كل هذا يمكن القول بعدالة عملية التدريب وعدم اقتصارها على فئة معينة على حساب فئة أخرى (3).

ثامنا: المتغيرات الخارجية المؤثرة في العدالة التنظيمية

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المؤسسة، غير أن ذلك الفهم يبقى ناقص النظر لوجود عوامل خارجية تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية، باعتبار المؤسسات وليدة البيئة، فالموارد البشرية والمادية الموجودة بها مصدرها البيئة الخارجية، وفي المقابل كل

(1) عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 157-160.

(2) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد، ط1، 1994، ص180.

(3) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص165.

النواتج المحصلة ستصدر لهذه الأخيرة، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة تفاعلية بينهما وهذا ما دفع إلى التعرف على أثر هذه المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية، ومن أهم هذه المتغيرات نذكر ما يلي:

1- المتغيرات السياسية:

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية و الداخلية، حيث تعمل على القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المؤسسات من خلال سنها للقوانين و التشريعات المنظمة للأعمال واللوائح المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين العمال و المنظمات، و تهدف إلى حماية مصالح العاملين ومن تم شعورهم بالعدالة⁽¹⁾.

2- المتغيرات الاقتصادية:

تعكس تركيبة المؤسسات العاملة في الدولة ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة التي تتعلق بالاستقطاب، الأجور، الحوافز وغيرها من الممارسات ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة⁽²⁾.

3- المتغيرات الاجتماعية:

تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد عدد السكان معدلات المواليد والوفيات، مستوى التعليم، فالعدالة السائدة في المجتمع الكلي في نفسها التي في المؤسسات⁽³⁾.

(1) مراد رمزي خرמוש: مرجع سابق، ص60.

(2) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص113.

(3) محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، د ط، مصر، 2007، ص152.

4- المتغيرات التكنولوجية:

تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع، الأدوات والمعدات) والجانب المعرفي (المعلومات)، بصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المؤسسة وعلى العدالة التنظيمية، من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المؤسسة، وطالما هناك تفاعل دائم بين المؤسسة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود هذا التأثير لهذه المتغيرات على إحساس العاملين للعدالة التنظيمية.

تاسعا: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (التوزيع، الإجراءات، التعاملات) متغير حيويا محوريا يتأثر بعدد من المتغيرات التنظيمية، كما أنه يؤثر في متغيرات أخرى من أهمها ما يلي:

1- الأداء:

وفق منظور عدالة التوزيع لأدمز فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد، ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم فيها⁽²⁾.

2- الإنتاجية:

الإنتاجية تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين، وبتكلفة مناسبة وبدورها الإنتاجية تتأثر بعدة عوامل من بينها الأجر، المكافأة، الذي

(1) السيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص111.

(2) أبو تايه بدر كريم: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2، ص164.

يشكل الحافز الأساسي للعمل⁽¹⁾، حيث أنه كلما زاد الأجر زاد الأداء والعكس صحيح كلما انخفض الإنتاجية.

3- المواطنة التنظيمية:

تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المؤسسة اختيارية أو تطوعية ويحدث أثر إيجابي يجب في خدمة المؤسسة وزيادة قدراتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية، ويشمل هذا المفهوم 5 أبعاد التفاني في العمل، الاتزان النفسي إدراك المسؤولية، العلاقات المنفتحة، السلوك الخلاق⁽²⁾.

4- الإبداع والمنافسة:

يعتبر الإبداع أداة للتفوق على المنافسين إذ أن المنافسة تمثل نوعا من التفاعل المنظم الذي ينطوي على كفاح من أجل تحقيق أهداف معينة، والمنافسة إما تكون مباشرة أو غير مباشرة ولا تتضمن العنف⁽³⁾ ويعرف بعض الباحثين "الإبداع على أنه عبارة عن عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الأفراد والمجموعات"⁽⁴⁾، فعند ما يتعرض الأفراد المميزون والمعروفون بالأداء الجيد والابتكار للممارسات غير العادلة فهذا يؤدي إلى الشعور بالإحباط وهذا بدوره يؤدي إلى عدم التفاني في الأداء والانغماس في التفكير لحل المشكلات وعدم الجودة في الأداء.

5- الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها مما يدفعهم للقيام بسلوك معين، ويمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين الطرفين يتوجب على أحد الطرفين إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر

(1) آل جبير سليمان محمد: المظاهر السلوكية ضعيف الإنتاجية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم الإسلامية، الرياض، 2008، ص367.

(2) الفهداوي فهمي خليفة: أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، مجلة دراسات، العدد (1)، 2005، ص394.

(3) آل جبير سليمان محمد: مرجع سابق، ص370.

(4) الديب مدحت محمد: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد (3)، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1987، ص6.

لتحقيق الغاية من هذا الصراع⁽¹⁾، فقد أكدت بعض الدراسات بوجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومتغير الصراع حيث أن غياب العدالة في التعامل مع المرؤوسين يولد الصراع فيما بينهم، ويؤدي إلى أداء الأعمال بصورة خاطئة.

6- الغياب:

إن الغياب عن العمل يشكل خطورة كبيرة على المؤسسة ويترك آثار سلبية تتمثل:

- توقف الإنتاجية والخدمة.

- تكلفة البحث عن البديل من ناحية الوقت والجهد.

- تكلفة تدريب البديل.

- نقص خبرة البديل وانخفاض مستوى أدائه بسبب الخبرة القليلة.

- شعور العامل بعدم العدالة في مكان العمل يدفعه للغياب عن العمل وقد يلجأ العامل إلى تلك العمل إذا توفرت فرص عمل في مكان آخر⁽²⁾.

7- الولاء التنظيمي:

" يعرف بعض الباحثين الولاء التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك العمل بالمؤسسة بالرغم من وجود حوافز خارجية"⁽³⁾ وقد أكد الباحثين (العجمي 1998 وخليفة 1997) وجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

(1) أبوتاية بدر كريم: مرجع سابق، ص166.

(2) يوسف درويش عبد الرحمن: العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، الرياض، 1999، ص ص 92- 95.

(3) الديب مدحت محمد: مرجع سابق، ص10.

8- الرضا:

تشير نظرية التوقع إلى أن انخراط الشخص في العمل مبني على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجر والمكافآت، وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا، وقد أكدت دراسة (أورغن 1988) أن تأثير الرضا على سياسات الأجور والمكافآت على إدراك العدالة التنظيمية لأنها تؤدي إلى خلاف توقعات العامل.

9- الإحباط والروح المعنوية:

الإحباط هو عبارة عن حالة نفسية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول دون تحقيق أهدافه (المادية، القانونية، السلوكية التنظيمية، الاقتصادية والاجتماعية)، وعند عدم تخطيها يميل الشخص إلى اللامبالاة والإهمال، العدوانية والتخريب ويتولد الإحباط نتيجة ضغوط العمل⁽¹⁾.

عاشرا: 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 يمكن أن نذكر ما يلي:

- العمل على تحقيق العدالة في الرواتب و الأجور.
- توخي العدالة في المعاملة مع العاملين و عدم 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 و العقاب العادلين بين الموظفين بمعنى إعطاء المكافأة لم يستحقها ومعاقبة من يستحق العقاب⁽²⁾.
- تحقيق اللامركزية وذلك من خلال إعطاء الحق للعمال و منحهم الفرصة للمشاركة في منح القرارات.

(1) بدر أبو تاية: مرجع سابق، ص ص165- 167.

(2) بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، د ط، الأردن، 2009، ص ص253- 255.

- ضرورة تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة، لأنه كلما تأكد الفرد بأنه هناك توافق وتوازن بين العمال في نفس الوظيفة زاد إحساسهم بالعدالة والأمان بأنهم سوف يحصلون على مكافآت وعوائد جراء جهودهم داخل المؤسسة⁽¹⁾.
 - تحسين نوعية وجود الإشراف، حيث أنه كلما كانت العلاقة بين المشرف و العمال علاقة يسودها الإحترام والتفاهم بين الطرفين، كلما زاد الشعور بمستوى العدالة التنظيمية.
 - 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 غيرهم⁽²⁾.
- نستنتج مما سبق ذكره أنه لضمان المحافظة على وجود عدالة تنظيمية والمساواة بين الأفراد داخل المؤسسة التي من خلالها ضمان الولاء، واستقرار الأفراد هو دون شك إتباع جملة الطرق السابقة التي حتما من شأنها تؤدي إلى سيادة العدالة التنظيمية.

إحدى عشر: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

مما لا شك فيه أن هدف كل المدراء أو المسيرين في أي مؤسسة هو تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية، حيث أن ذلك لا يتحقق لهم إلا بوجود عدالة تنظيمية، فغياب هذه الأخيرة تجعلهم يواجهون تصرفات وسلوكيات عديدة من قبل العاملين نتيجة غياب العدالة التنظيمية، ومن أهم الآثار السلبية التي تحدثها غياب العدالة التنظيمية في أي مؤسسة يمكن أن نذكر:

- انخفاض كمية الأداء الوظيفي.
- انخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل⁽³⁾.
- ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.
- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة⁽⁴⁾.

(1) السيد محمد جاب الرب: مرجع سابق، ص112.

(2) راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (2+1)، 2009، ص476.

(3) صابرين مراد نمر أبو جاسر: مرجع سابق، ص17.

(4) محمد مصطفى الخرشوم: مرجع سابق، ص312.

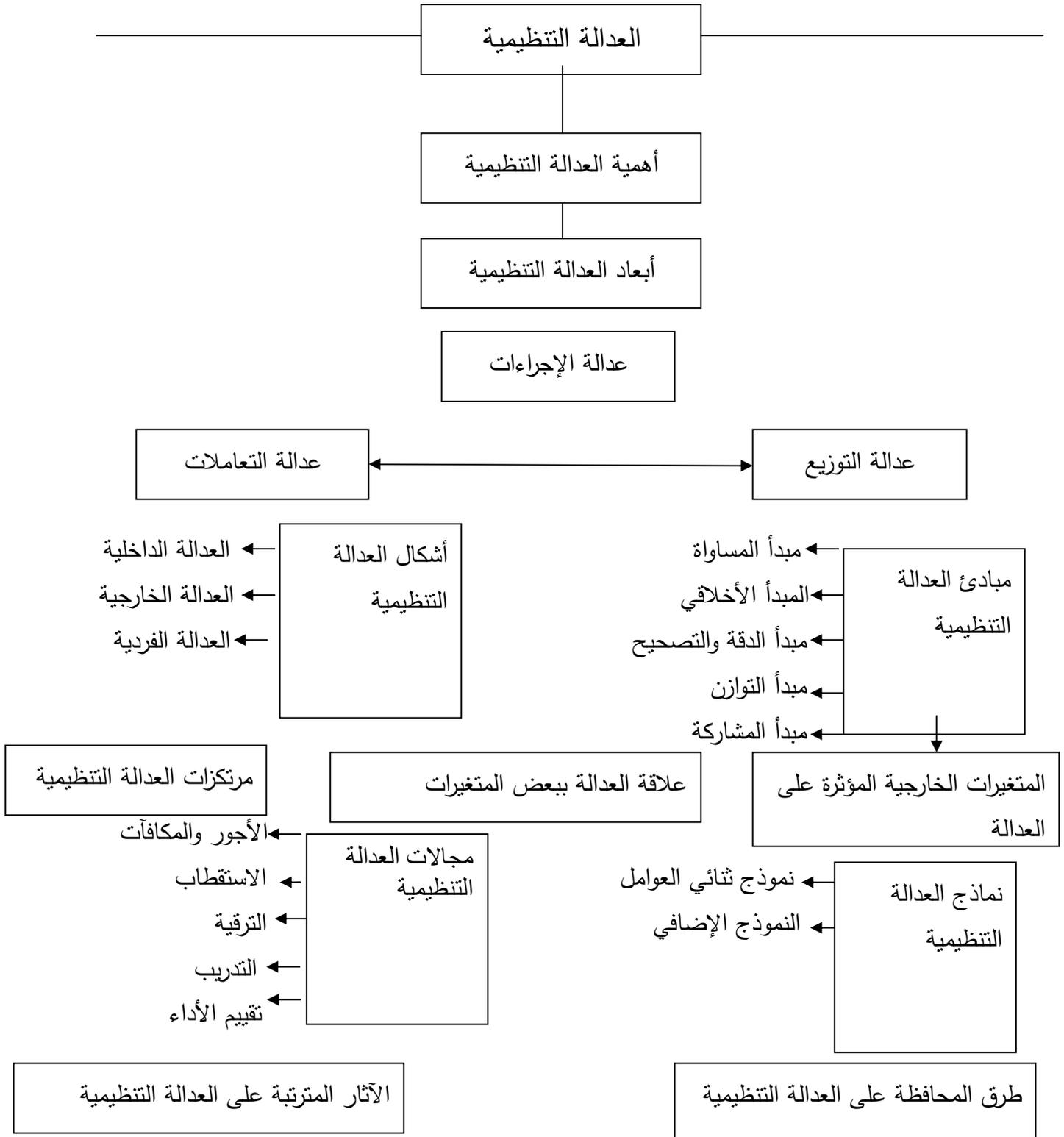
- نقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- زيادة الرغبة في ترك العمل⁽¹⁾.
- زيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد⁽²⁾.

من هذا المنطلق فإن إدارة المؤسسة يجب أن تسعى بصفة دائمة ومستمرة إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة بأبعادها الثلاث (التوزيعية، التعاملات، الإجرائية) تجنباً للنتائج السلبية التي تحدثها العدالة التنظيمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدم الشعور بالعدالة داخل المؤسسة يمكن أن يولد رد فعل إيجابي يدعم سلوكيات الأفراد العاملين مثل: محاولة تحسين الأداء والتطوير النفسي، محاولة إثبات الذات.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط4، الأردن، 2003، ص68.

(2) رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، مصر، ص117.

خلاصة الفصل:



الفصل الرابع: أساسيات الالتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي

رابعاً: أهداف الالتزام التنظيمي

خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي

سادساً: نماذج الالتزام التنظيمي

سابعاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

ثامناً: مراحل الالتزام التنظيمي

تاسعاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي

عاشراً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية المهمة في حياة المنظمات لأن هذه الأخيرة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي أصبح فيها الأفراد أهم مواردها، وتعتمد عليهم كثيرا في تحقيق أهدافها مما دفعها لتوفير جميع الشروط للحصول على التزام هؤلاء الأفراد وضمان استمرارهم وبقائهم في المؤسسة.

لذلك سوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى الالتزام التنظيمي واستعراض بعض الجوانب النظرية المتعلقة به.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضييق وضعف البذل والتضحية، لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدو نقاط هي:

➤ يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى الإنجاز.

➤ أن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا مهما أكثر من الرضا الوظيفي، في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل⁽¹⁾.

➤ يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

➤ يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسين الأداء الوظيفي.

➤ يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملا مهما في التنبؤ بفاعلية المؤسسة⁽²⁾.

كما ولأن السلوك البشري يميل إلى التوحد أو الارتباط بالمؤسسة، تولي المؤسسات أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي للأسباب التالية:

❖ ضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

❖ تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها.

إليها.

(1) خيرة برف: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسير، الجزائر، 2004، ص25.

(2) العتيبي سعود محمد، السواط طلق عبد الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلد الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (19)، عدد (7)، 1997، ص50.

- ❖ إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين، ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ❖ كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة⁽¹⁾.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي نال اهتمام الكثير من الباحثين نظراً لتأثيره على المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد، حيث أن الاهتمام به يساهم في زيادة وتحسين الأداء ورفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة مستوى ولائهم وانتمائهم، كما يساعد على القضاء على المشكلات التي تعاني منها المنظمات وتحسين القدرة التنافسية لها.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدة خصائص منها:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء⁽²⁾.
- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية، تتابع خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة⁽³⁾.

(1) الفضلي فضل: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة،

معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (37)، عدد (1)، 1997، ص 79.

(2) سامي إبراهيم حمادة حنوننة: مرجع سابق، ص 13.

(3) المدهون وآخرون: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، د ط، الأردن، 1995، ص 79.

➤ يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثير استراتيجيات ضاغطة.

➤ تبرز مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي، والحماس للعمل والمخلص للمؤسسة⁽¹⁾.

يتضح مما سبق أن للالتزام التنظيمي عدة خصائص تبين لنا بأن الالتزام هو عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى جهد لتحقيق الأهداف، وهو ينبع من إرادة الفرد واختياره.

ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، ومن بين محددات الالتزام التنظيمي ما يلي:

➤ السياسات:

ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابية أو سلبية على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات⁽²⁾. حيث أنه إذا أشبعت هذه الحاجات سوف يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات، ويتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام والولاء التنظيميين.

➤ العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد⁽³⁾.

(1) محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، الأردن، ط1، 2006، ص68.

(2) محمد بن الغالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إشراف مازن فارس رشيد، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص ص37-38.

(3) خيرة براف: مرجع سابق، ص31.

فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل حين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بالثقة لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم يعزز الثقة ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

➤ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المؤسسة، وبالتالي الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف⁽¹⁾.

➤ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة، ويستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي، وذلك لتجنب حالة الصراع والتي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين⁽²⁾.

➤ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة هي الاشتراك العقلي والفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية⁽³⁾.

ومن هذا يمكن القول أن مشاركة الأفراد العاملين تهدف إلى زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطاء الفرص الجيدة للمشاركة، كما تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

➤ نمط القيادة:

تؤثر نوعية وطبيعة القيادة على درجة الالتزام التنظيمي، حيث إذا ما كانت القيادة ديمقراطية وهناك مشاركة في اتخاذ القرارات فإن هذا يؤدي إلى ارتفاع درجة الالتزام لدى العاملين، أما إذا كانت القيادة فوضوية فإن العمال يصبحون غير مبالين بالعمل وتكون درجة التزامهم منخفضة⁽⁴⁾.

(1) عامر عوض: مرجع سابق، ص122.

(2) محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص40.

(3) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص305.

(4) صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص43.

➤ العمل على بناء ثقافة مؤسسة:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين بالنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يرسخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عنه زيادة قوة وتماسك المؤسسة وزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بها⁽¹⁾.

رابعا: أهداف الالتزام التنظيمي

يهدف الالتزام التنظيمي إلى:

- زيادة 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⁽²⁾.
- ضمان استقرار العاملين بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات العالية والتخصصات النادرة.
- تحسين مستوى أداء الأفراد بحيث يكتسب الأفراد الخبرة المهنية وبالتالي تستفيد المؤسسة من هذه الخبرة في الحفاظ على وجودها.
- التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة⁽³⁾.
- 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، كالأجور المناسبة، فرص الترقية وغيرها⁽⁴⁾.

(1) إيناس فؤاد نواوي قلمبان: مرجع سابق، ص 307.

(2) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص 119.

(3) رامي جمال أندرواس، مرجع سابق، ص 41.

(4) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 155.

نلاحظ من خلال هذه الأهداف أن الفرد يصبح أكثر اندماجا بالمؤسسة، بحيث يهتم بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبالقيم التي تتم بها، وسعيه للحفاظ عليها من خلال بذل الجهد الكافي، فالفرد عندما يحقق أهداف المنظمة يعود ذلك عليه بالمنفعة.

خامسا: أبعاد الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- البعد العاطفي:

الارتباط العاطفي بالمؤسسة ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمؤسسة ويستمد هويته من ارتباطه بالمؤسسة⁽¹⁾. بمعنى أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام العاطفي الوجداني نحو مؤسستهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات، وهذا الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارة، كما أنه يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة.

فالمؤسسات في بعض الأحيان تمر بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المؤسسة وهنا يسأل الفرد نفسه، إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه سيستمر في المنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف مع الوضع الجديد فسيترك العمل بالمؤسسة⁽²⁾.

2- البعد الاستمراري:

ينبثق هذا البعد من أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل بها هي القيمة الاستمرارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا البعد يقوم على المصلحة بالدرجة الأولى⁽³⁾.

(1) موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الهاشمية، 2010، ص 12-13.

(2) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار حامد، ط1، الأردن، 2013، ص 391.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية وتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، د ط، جامعة المنصورة، 2007، ص 339.

بمعنى مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها التنظيم في مقابل ما سيحصل عليه في عملية التبادل النفعي، فما دامت المنظمة التي يعمل بها تقدم المنافع والعوائد التي تفوق ما تقدمه المنظمات الأخرى فسيشعر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي هناك عوائد أفضل من قبل المنظمات الأخرى فإن الفرد لن يتردد بالانتقال من المؤسسة.

ويمكن القول بأن البعد الاستمراري يشير إلى رغبة الفرد للبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره على مدار الوقت مثل: خطط المعاش، الصداقة وهذا يتطلب تضحيات شخصية تتسم بالصعوبة أو ارتفاع التكاليف، إلا أن الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور⁽¹⁾.

3- البعد المعياري:

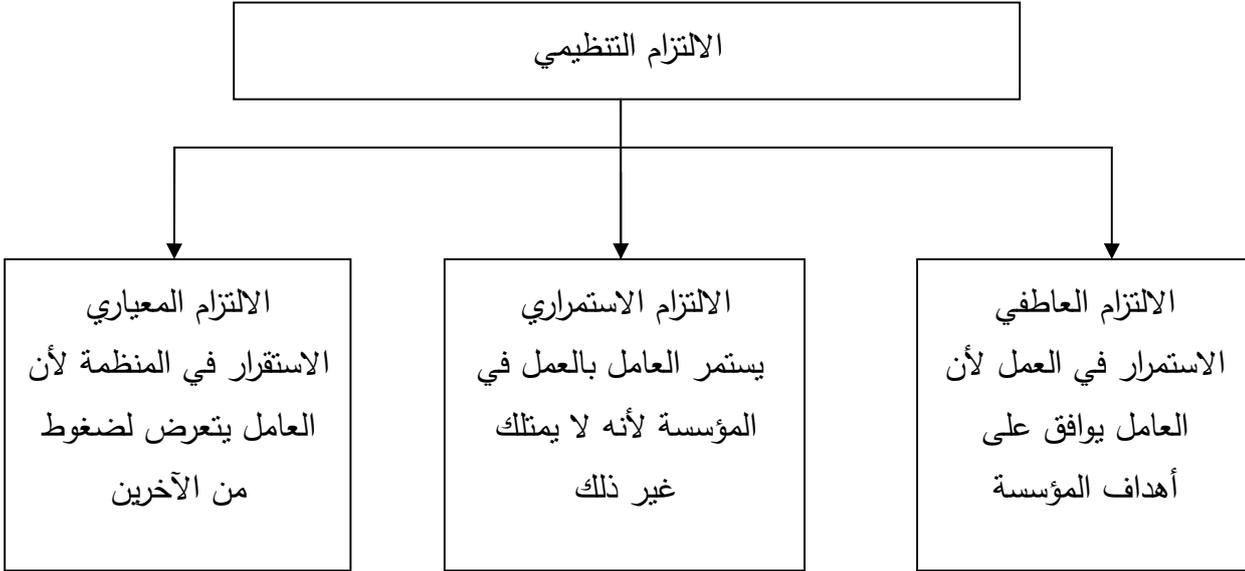
ويقصد به شعور الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة⁽²⁾.
حيث يمكن أن يكون للقيم العائلية والأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري، ويرى البعض أن الالتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الالتزام الشعوري وربما يكون ذلك ناجما عن تقاربهما في تفسير دوافع ومسببات التزام الفرد حيال المنظمة التي يعمل بها⁽³⁾.
الشكل التالي يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي

(1) عامر عوض: مرجع سابق، ص 162.

(2) عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط2، 2000، ص 234.

(3) صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشفاعي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، د ط، الأردن، 2012، ص ص 192- 193.

الشكل رقم 4 : أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر : جرينبرج جيرالد وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص216.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن الأبعاد المفسرة للالتزام التنظيمي تختلف كل حسب نظريته واتجاهاته إلا أننا نجد اتفاق إلى حد ما حول ثلاث أبعاد أساسية ورئيسية وهي الالتزام المستمر، الالتزام المعياري والعاطفي.

سادسا: نماذج الالتزام التنظيمي

1- نموذج إتزيوني:

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة عن طبيعة اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يسميه أحيانا الالتزام أو الولاء، يتخذ ثلاثة أشكال هي:

❖ **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته، والنابع عن قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمتها ومعاييرها التي يعمل بها وتمثيله لها⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عبد الرحمان هيجان: ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1998، ص124.

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

❖ **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 الفرد⁽¹⁾.

2- نموذج ستيرز:

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها⁽²⁾، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم، ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته وهما:

1- 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 عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).

2- مخرجات الالتزام التنظيمي:

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

(1) أميرة رفعت حواس: مرجع سابق، ص 20.

(2) ابتسام يوسف محمد مرزوق: إستراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا ومدارس وكالة غوث ومحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 42.

➤ الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر⁽¹⁾.

3- نموذج ستاو وسلانيك:

يؤكد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما:

❖ **الالتزام الموقفي:** ويعكس 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 لمؤسساتهم⁽²⁾.

❖ **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 المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك⁽³⁾.

4- نموذج كانتر:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

❖ **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها⁽⁴⁾.

❖ **الالتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين،

(1) أيمن عودة المعاني: **الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، مجلد (21)، عدد (78)، 1999، ص65.**

(2) عبد الرحمن هيجان: مرجع سابق، ص126.

(3) الثمالي عبد الله محمد: **علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية، دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاصة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص109.**

(4) أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص69.

إضافة إلى الإمتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة، أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل: الإسكان والمواصلات التي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمؤسسة⁽¹⁾.

❖ **الالتزام الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير⁽²⁾.

يتضح 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.

سابعا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فقد ذكر العديد من الباحثين على عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وهي:

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جديدة وتعددت فرص العمل المتاحة، كانت درجة الالتزام ممكنة والعكس صحيح، في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة⁽³⁾.

2- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

(1) موسى أحمد خير الدين: مرجع سابق، ص 28.

(2) محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص 47.

(3) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 110.

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء الجماعة بأهداف المؤسسة، وكذا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وغيرها، وسنتناول بالشرح أهم هذه العوامل:

➤ **الأجور:** فكلما تناسب الأجر مع عبئ العمل ويتلقى قبولاً من طرف الأفراد، كلما زاد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وعمق ولاءهم نحوها وهو ما يؤثر على الالتزام التنظيمي.

➤ **جماعة العمل:** إن جماعات العمل واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل ودرجة تماسك أعضائها تؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم⁽¹⁾.

➤ **النمط القيادي والإشراف:** فنوعية الإشراف وشخصية القائد كلها عوامل لها الأثر الواضح على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

➤ **العمل على بناء ثقافة تنظيمية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يرسخ معايير أداء متميزة لأفراد المؤسسة، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الأفراد العاملين والإدارة لإعطائها دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، وكل ذلك سوف يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة ورفع الولاء والالتزام التنظيمي⁽²⁾.

3- عوامل متعلقة بخصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن، طول مدة الخدمة، مستوى التعليم، الجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

➤ **السن وطول مدة الخدمة:** يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمؤسسة، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة، نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر، والعكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيراً حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها، ولديه الرغبة في تحمل المخاطرة، أما مدة الخدمة في العمل كلما زادت مدة

(1) محمد حسن حمادات: مرجع سابق، ص ص 69 - 70.

(2) خالد محمد أحمد الوزان: مرجع سابق، ص 113.

الخدمة زاد تعلق الفرد بالمؤسسة، والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض⁽¹⁾.

➤ **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، وكان التزامه لمهنته أكبر، كلما أثر على الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض، ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته، كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي⁽²⁾.

➤ **الجنس والحالة الاجتماعية:** تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاماً بالأنظمة عن الرجال، بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

➤ **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي⁽³⁾.

4- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي، والتغذية المرتدة، والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي⁽⁴⁾.

(1) صقر محمد أكرم حلس: مرجع سابق، ص 65.

(2) ابتسام عاشوري: مرجع سابق، ص 55.

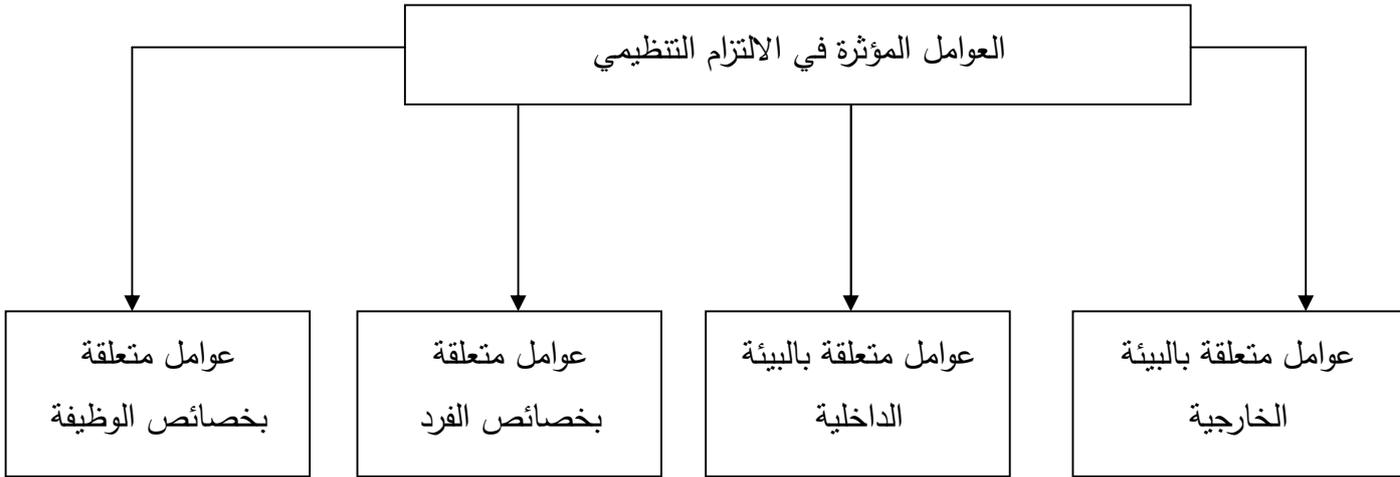
(3) المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم علي: تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية،

عمان، ط 1، 1995، ص 123.

(4) محمد حسن حمادات: مرجع سابق، ص 87.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

الشكل رقم 5: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

وخلاصة القول أن هناك عدة متغيرات قد ترتبط بالالتزام التنظيمي فتؤثر عليه، من بينها الخصائص الشخصية التي تعد من أكثر المحددات تأثيراً في الالتزام التنظيمي، بسبب ارتباطها بمجموعة من القيم التي يعتقدونها الفرد والتي تؤثر على التزامه والخصائص الموضوعية كمنطق الوظيفة.

ثامناً: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل حسب "بوكنان" وهي متتابعة كما يلي:

1- مرحلة التجربة:

هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول "بوكنان" أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة⁽¹⁾.

2- مرحلة العمال والإنجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمؤسسة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من لالتحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج⁽²⁾.

وأشار العتيبي والسواط إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

❖ **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحص عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

❖ **مرحلة التطابق والتماثل:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

❖ **مرحلة التبنى:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم⁽³⁾.

نستنتج مما سبق أن عملية الالتزام التنظيمي تمر بعدة مراحل حتى يصبح الفرد أكثر التزاما وارتباطا بالمؤسسة، وذلك من خلال إتباع الفرد لمجموعة من الخطوات حتى تتحقق عملية التبادل بينه وبين المؤسسة.

(1) المدهون موسى توفيق، الجزراوي إبراهيم علي: مرجع سابق، ص 127.

(2) محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص 36.

(3) شاكر جاد الله الخشالي: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد الأول، 2003، ص 37.

تاسعا: طرق قياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات، لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيه، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجود لدى العاملين فيها، ومن تم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام لدى العاملين ومنها ما هو مرتبط بالناحية الموضوعية ومنها ما هو ذاتي وهي:

1- المقاييس الموضوعية: وهي تلك الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث تحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

➤ رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة.

➤ مستوى أداء العاملين.

➤ كثرة الغياب عن العمل.

➤ دوران العمل.

➤ كثرة الحوادث في العمل.

وتفيد هذه المقاييس الموضوعية في التنبه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي، والتفقد بها في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء⁽¹⁾.

2- المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي.

ويعد هذا النوع أكثر قدرة على تشخيص درجة والولاء للالتزام سلبا أو إيجابا ، و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة وذلك من خلال أسلوبين هما⁽²⁾:

(1) مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين لمجالس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص81.

(2) سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2009، ص55.

➤ **الأسلوب الأول:** إما أن يتم توجيه سؤال واحد أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد، حيث يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل.

➤ **الأسلوب الثاني:** وفي هذا الأسلوب لا يوجد سؤال واحد عن مستوى التزامهم، وإنما هناك أسئلة عديدة منها ما يتعلق بالعمل والبيئة والأشخاص والأشياء⁽¹⁾.

وذكر آخرون من المهتمين لدراسة التنظيم حيث قدموا عددا من أدوات القياس المساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات، وهي على النحو التالي:

❖ **مقياس توشتن:**

وقد احتوى هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لمقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

❖ **مقياس بورتر وآخرون:**

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد للمؤسسة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد الاستجابة⁽²⁾.

❖ **مقياس مارش ومافري:**

حيث قدما مقياس الالتزام التنظيمي مدى الحياة ويتكون من أربعة فقرات وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد كيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة، وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز قيمة الفرد للبقاء في المؤسسة⁽³⁾.

❖ **مقياس جورج وزملاءه:**

وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل واحدة منها عن واحدة من القيم التالية:

➤ استخدام المعرفة والمهارة و العمل مع الزملاء بكفاءة.

(1) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص185.

(2) سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: مرجع سابق، ص59.

(3) محمد بن عبد الله الثمالي: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص23.

- بناء سمعة جيدة والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

❖ مقياس كوردين وزملائه:

وقد ساهم في بناء المقياس ثلاث مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ (20) فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمؤسسة، في حين يضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات إيجابية (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية⁽¹⁾.

وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تتصف بالمسؤولية إزاء المؤسسة.
- 4 تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد العمل بها⁽²⁾.

ومما سبق نستنتج أن تعدد المقاييس التي يقاس بها الالتزام التنظيمي تمكننا من أن نصبح أكثر معرفة ودراية باتجاهات سلوك الأفراد نحو التنظيم، وبالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمل تكاليف وجهود شاقة، إلا أنه يحقق عوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

عاشرا: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن الباحثون من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

(1) سامي إبراهيم حمادة حنوننة: مرجع سابق، ص21.

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

القسم الأول: والمتعلق بآثار الالتزام داخل نطاق الوظيفة.

القسم الثاني: والمتعلق بآثار الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة⁽¹⁾.

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 المكافآت التنظيمية للأفراد، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من غير الملتزمين لتشجيعهم على بذل الجهد⁽²⁾.
- قلة الغيابات فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي هم أكثر حرصا على الحضور بالمقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.
- ارتفاع مستوى الابتكار والإبداع والإسهام التلقائي في حل المشكلات.
- ورغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلى أن هناك الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:
- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الأفراد.

(1) أحمد 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 ص 321-322.

➤ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات⁽¹⁾.

أما بالنسبة لآثار الالتزام على جماعات العمل فنجد منها الإيجابية وهي:

- 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.

في حين نجد أن الآثار السلبية تتمثل في:

- الالتزام التنظيمي قد يجعل الأفراد داخل الجماعات أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- إمكانية زيادة فرص الصراع بين الجماعة الواحدة والجماعات الأخرى⁽²⁾.

أما بالنسبة لآثار الالتزام التنظيمي على المنظمات فنجد أن الآثار الإيجابية له تتمثل في:

- زيادة فرص الفاعلية في التنظيم وذلك من خلال:
- زيادة الجهد المبذول.
- انخفاض في معدل دوران العمل.
- انخفاض في نسبة الغياب والتأخر.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة ما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارة العالية⁽³⁾.

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وسيبوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004، ص188.

⁽²⁾ علي محمد خير المغربي: الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام الوظيفي للجماعة، دار الوفاء لندنيا، ط1، مصر، 2014، ص 380-382.

⁽³⁾ حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا، ط1، مصر، 2004، ص ص20-21.

في حين نجد الآثار السلبية تتمثل في:

➤ 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 يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق⁽¹⁾.

2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الإتجاه العام للأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، ونجد أن بعض الدراسات تشير إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الإنسجام النفسي مع وظيفته، في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الإدماج مع أسرته⁽²⁾.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى 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، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية في حياته، فالعامل عندما يلتزم اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها فإنه يبذل الوقت والجهد لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى، وهو ما يؤدي إلى زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية عليه، وكذا تعرضه لمشكلات نفسية وجسدية⁽³⁾.

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، وعلى الرغم من وجود إيجابيات لهذا الالتزام إلا أن له بعض الجوانب السلبية.

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

(2) ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 53-54.

(3) عبد الرحمن هيجان: مرجع سابق، ص 151.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي والتطرق إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، وأيضا العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وأبعاده، بالإضافة إلى أهم المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وكذا نماجه وأيضا طرق قياسه وكيفية تحقيقه وأخيرا الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1/ المجال الجغرافي

2/ المجال البشري

3/المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة وطريقة اختيارها

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث السوسولوجي، ذلك لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع، إضافة أن هذا النوع من الدراسة يدعم الجانب النظري حيث يسمح للباحث بإثبات أو نفي الفرضيات والتساؤلات المطروحة، حتى يتمكن الباحث من استخلاص النتائج.

ومنه سنتطرق في هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي للبحث إلى مجالات الدراسة بدءاً بالمجال المكاني، فالمجال الزمني للدراسة، وكذلك نتناول في هذا الفصل المنهج الملائم للدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات كما سيتم عرض الأساليب الإحصائية المستعملة، إضافة إلى عرض عينة الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

مجالات الدراسة هي نقطة مهمة في الدراسة الميدانية، وتتمثل في ثلاث مجالات هي: المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري.

1/ المجال الجغرافي:

ويقصد به الحيز أو النطاق الجغرافي للدراسة الميدانية، وقد تم تحديده في مديرية التجارة بولاية جيجل.

1-1- تعريف مديرية التجارة:

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا وظيفيا لوزارة التجارة، وتسمى بالمصالح الخارجية، أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة لمقتضى المرسوم التنفيذي الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها، والتي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة، وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

تقع مديرية التجارة لولاية جيجل في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالكيلومتر الثالث (3) وهي توظف حاليا 197 موظفا دائما، إضافة إلى 18 موظف متعاقد موزعين عبر المفتشيات الإقليمية الفرعية لمصالح التجارة بالولاية.

1-2- مهام مديرية التجارة لولاية جيجل:

وفقا لإحكام المرسوم التنفيذي الذي ينص على تنظيم مهام المصالح الخارجية للوزارة، فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في: تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، ومن مهام مديرية التجارة نذكرها كما يلي:

➤ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة، وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح التدابير من أجل تكييفها.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.
- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج المحروقات.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين، في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية.
- تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.

1-3- مصالـح مديريـة التجـارة لولاية جيجل:

تتشكل المديرية من خمسة مصالـح:

❖ مصلـح الإدارة والوسائل:

- القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القيام بعملية التتقيط الدورية للموظفين.
- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل من اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم انتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية.
- وكذا الملفات الخاصة بشاغلي المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقا للتنظيم المعمول به.

- متابعة المسار المهني للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستيداع وغيرهما.
 - التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو المحلية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمفتشية الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة وغيرها من المصالح.
 - التكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة، مكاتب...) وكل الجوانب المادية للإدارة.
- بصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.

❖ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

➤ القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.

❖ مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات.
- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.

❖ مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- المساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات على المستوى المحلي بالتنسيق مع الغرفة المحلية للتجارة والصناعة عن طريق برمجة لقاءات وأيام دراسية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين، لتوعيتهم وإرشادهم إلى اقتحام مجال التصدير.

➤ إحصاء ومتابعة عمليات التصدير خارج المحروقات ومعالجة ملفات الصادرات الخاضعة لدفتر الشروط، وغير الخاضعة لدفتر الشروط.

➤ متابعة عمليات الاستيراد وإعداد قائمة قاعدة معلوماتية تتضمن المعطيات الإحصائية حول المستوردين.

➤ إعداد قائمة المتعاملين المسجلين الذين أنجزا عمليات الاستيراد شهريا.

➤ القيام بالتحقيقات الاقتصادية الهادفة لتطهير التجارة الخارجية والسهر على احترام شروط ممارسة النشاط وكذا احترام قواعد وشفافية الممارسات التجارية، واتخاذ كل التدابير الوقائية (المنع من التوطين البنكي، تقديم طلبات الشطب من السجل التجاري، توقيف البضائع المستوردة إلى غاية تسوية الوضعية..).

➤ إعداد تقارير وإرسال الحصائل الدورية المتضمنة نتائج عمليات المراقبة واهم الإجراءات المتخذة ضد المخالفين.

❖ مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

➤ السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة.

➤ السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين.

➤ المتابعة المستمرة للتمويل وتطور الأسعار على مختلف المراحل (الإنتاج، التوزيع للموارد الواسعة الاستهلاك والإستراتيجية).

➤ وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق.

➤ متابعة وتنظيم الأنشطة والفضاءات التجارية (أسواق البلديات).

2/ المجال البشري:

يقصد به العدد الإجمالي والكلي لمجتمع الدراسة و يبلغ عدد الموظفين في مديرية التجارة لولاية جيجل 228 موظف موزعين كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم 1: يمثل صنف وعدد الموظفين في مديرية التجارة لولاية جيجل

العدد	المصلحة
88	قمع العش
77	المنافسة
37	الإدارة العامة
8	العمال المهنيين
18	المتعاقدين
228	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمديرية التجارة لولاية جيجل

3/ المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي يتم استغراقها لإنجاز هذه الدراسة بشقها النظري والميداني، وقد تمت عبر مراحل:

المرحلة الأولى: حيث تم الشروع في إعداد المذكرة بعدما تم قبول العناوين على مستوى قسم علم اجتماع، وبعد تعديل العنوان بموافقة المشرف على الدراسة، تم الشروع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة.

المرحلة الثانية: تم فيها البحث عن المؤسسة لإنجاز الدراسة، وتم اقتراح مديرية التجارة - جيجل - كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، وتم التوجه إلى المؤسسة يوم 7 جانفي 2018 لتقديم طلب التسهيلات بإجراء الدراسة الميدانية والذي تم الموافقة عليه يوم 18 فيفري 2018 من طرف مدير المديرية.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا ببعض الزيارات للمديرية ومحاولة التعرف على واقع المديرية والأجواء التي يعمل فيها الموظفين، والحصول على المعلومات المتعلقة بمديرية التجارة في يوم 25 فيفري

2018، وكذلك بعض الوثائق والسجلات كالهيكـل التنظيمي للمديرية، كما تم إجراء المقابلة مع عينة من موظفي المديرية يوم 18 مارس 2018.

المرحلة الرابعة: تم فيها توزيع الاستمارات على عينة الدراسة المكونة من 79 مبحوث، حيث قمنا بتوزيعها على فترتين 15 و 16 أبريل 2018 وتم استرجاعها في اليوم الموالي.

المرحلة الخامسة: في المرحلة الأخيرة والتي تم فيها تبويب البيانات وتفرغها والتعليق عليها ووضع النتائج الهامة للدراسة، وذلك بالاعتماد على توجيهات ونصائح الأستاذ المشرف.

ثانياً: منهج الدراسة

لاشك أن اختيار المنهج المناسب لدراسة ما من أصعب ما يواجه الباحث، لأنه حراً في اختيار المنهج، وإنما طبيعة الموضوع تفرض عليه منهجاً معيناً، ويقصد به مجموع العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث⁽¹⁾.

كما أن طبيعة العلوم الاجتماعية تستدعي استخدام عدة مناهج للبحث تفرضها عادة نوعية الموضوع المعالج، فحسب اختيار المنهج المناسب لتصميم بحث اجتماعي يعين على الباحث الكشف عم الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العمل وتحدد عمالياته، وبما أن موضوع الدراسة الراهنة يتمحور حول دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كأنسب منهج لهذه الدراسة، والذي يعرف بأنه " يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها"⁽²⁾.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص203.

(2) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص66.

وبعد المنهج الوصفي هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية، وتتضح أهمية المنهج الوصفي في أنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، ولا يقتصر على وصف الظاهرة، بل لابد من تصنيف المعلومات المجمعَة وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا⁽¹⁾.

ثالثا: عينة الدراسة وطريقة اختيارها

❖ يعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والدراسيين لارتباطها بمسألة الدقة والموضوعية فأول شروط نجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث، وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة⁽²⁾.

❖ ويعرفها موريس أنجرس بأنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"⁽³⁾.

❖ كما تعرف العينة كذلك بأنها " نموذجًا يشمل جزءًا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، فهذا الجزء أو النموذج يعفي الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة واستحالة دراسة كل تلك الوحدات"⁽⁴⁾.

وبما 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 وإمبيريقيا، لذلك تم اختيار العينة المناسبة وهي العينة العشوائية الطبيعية، وفي هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين، ويعتبر ذلك المعيار من عناصر أو متغيرات الدراسة الهامة، بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي.

وتنحصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة خطوات هي:

➤ تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو مجتمعات صغيرة.

(1) ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، دار الفكر للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 1987، ص188.

(2) بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، د ط، الجزائر، 2004، ص317.

(3) موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط4، الأردن، 2004، ص301.

(4) عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري، د ط، الأردن، 1999، ص137.

- تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة بما يتماشى مع عددها الكلي.
- اختيار عشوائي لأفراد العينة من كل طبقة.

وقد قمنا بتقسيم المجتمع الكلي إلى فئات متناسبة مع التقسيم الهيكلي للمؤسسة، ثم من خلالها اخترنا عدد من المبحوثين الذين يمثلون كل فئة، حيث أن هذه الطريقة تعد الأنسب لأنها تتميز بالدقة والوضوح وتمكن الباحث من دراسة المجتمع الأصلي أفضل تمثيل.

وبما أن المجتمع الأصلي قدر عدده بـ 228 موظف يوزعون في المؤسسة إلى خمسة أقسام متباينة الحجم والخصائص، وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: يوضح توزيع الموظفين داخل المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الفئات
95,38%	88	مصلحة قمع الغش
77,33%	77	مصلحة المنافسة
22,16%	37	الإدارة العامة
50,3%	8	العمال المهنيين
89,7%	18	المتعاقدين

المصدر: إعداد الطالبتين

بما أن مجتمع الدراسة كبير وحتى نتمكن من الوصول إلى نتائج معبرة للواقع، قمنا بأخذ نسبة قدرت بـ 35% من كل فئة وبالتالي يمكن حساب حجم العينة على النحو التالي:

$$228 \times \frac{100}{35} = 79,8 \text{ ومنه فعدد العينة هو } 79 \text{ مفردة.}$$

ويمكن حساب عدد المبحوثين في كل فئة كالتالي:

مصلحة قمع الغش: $30 = 100 / 35 \times 88$

مصلحة المنافسة: $27 = 100/35 \times 77$

الإدارة العامة: $13 = 100 / 35 \times 37$

العمال المهنيين: $3 = 100 / 35 \times 8$

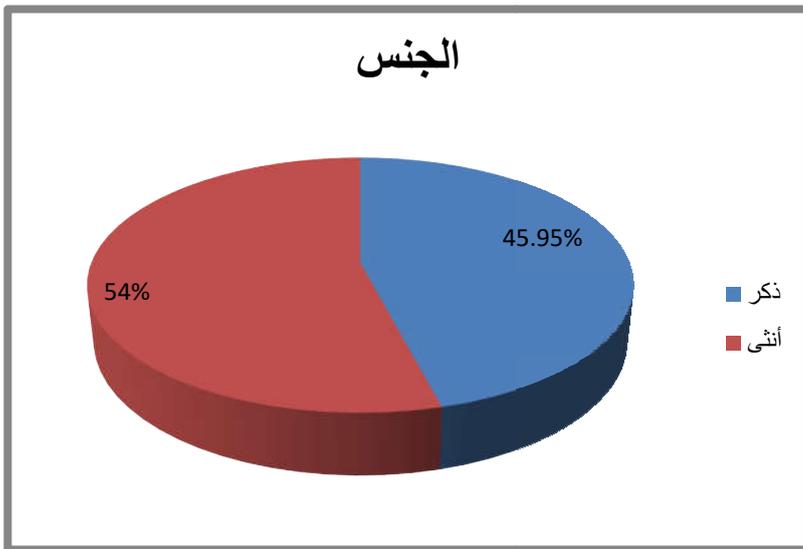
المتقاعدين: $6 = 100 / 35 \times 18$

إذ تضم عينة الدراسة 79 مفردة موزعة كالتالي: قمع الغش 30، المنافسة 27، الإدارة العامة 13، العمال المهنيين 3، المتقاعدين 6.

وبالتالي فقد تم توزيع 79 استمارة على 79 مفردة بحيث تم استرجاع 74 استمارة و 5 استمارات ضاعت بسبب عدم اهتمام الباحثين، وبالتالي فالعينة أصبحت 74 مفردة.

❖ الخصائص السيكولوجية لأفراد العينة:

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



العينة / الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	34	45,95%
أنثى	40	54,05%
المجموع	74	100%

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 3 المتعلقة بمتغير الجنس أن فئة الإناث تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة، حيث بلغ عددها 40 بنسبة 54,05% من إجمالي العينة، أما فئة الذكور فقد قدر بـ

34 بنسبة 45,94% حيث نلاحظ أن هناك تقارب بين النسبتين، الأمر الذي يناسب كل من فئة الذكور والإناث في مديرية التجارة.

ويمكن القول بأن ارتفاع عدد الإناث أمر عادي وذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب مجهود عضلي، بالإضافة إلى أوقات وساعات العمل التي لا تتطلب العمل الليلي، كما أن المرأة تتجه إلى العمل الإداري الذي يتناسب مع قدراتها، بالإضافة إلى الفرص المتاحة للعنصر الأنثوي حالياً في التحصيل العلمي بمستوياته العالية أكثر من الذكور، ولكن هذا لا يعني عدم 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 وجدنا وجود العنصر النسوي في مختلف المصالح والأقسام، في حين اقتصر العنصر الرجولي في بعض المناصب الحساسة في المديرية لتطلبها الكثير من الخبرة والمهارة والقدرة على اتخاذ القرار.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



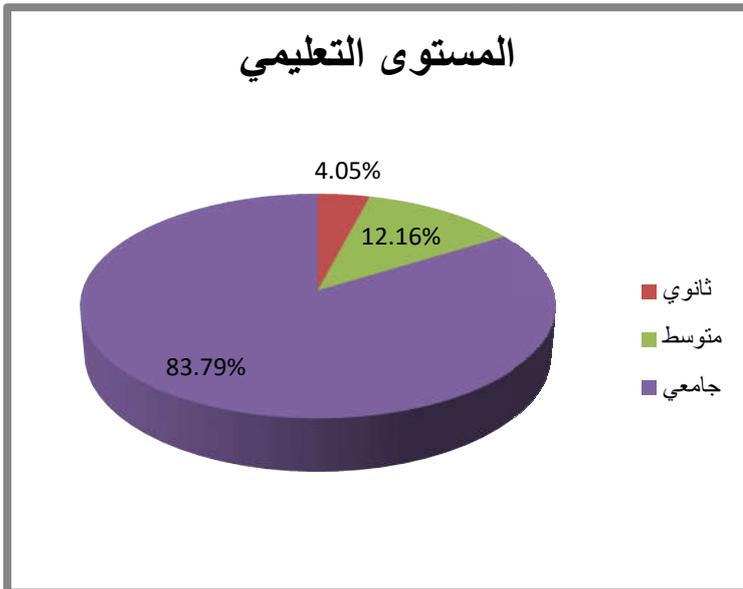
العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	0	0
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	11	14,86%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	44	59,45%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	22,97%
من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	2	2,70%
المجموع	74	100%

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 4 أن الفئة العمرية الأكثر حضوراً في المديرية هي الفئة التي يتراوح معدل عمرها من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 44 بنسبة 59,45%

تليها فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغ عدد المبحوثين فيها 17 بنسبة 22,97%، وتليها الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة بلغ عددهم 11 مبحوث بنسبة 14,86% أما الفئة العمرية من 50 إلى أقل من 60 سنة فقد بلغ عدد المبحوثين فيها 2 بنسبة 2,70%، في حين نجد الفئة العمرية الأقل من 20 سنة فكانت منعدمة.

وما يمكن تسجيله من ملاحظات حول هذه البيانات هو الحضور الكبير للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي تستهدف الحصول على موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة في تأدية المهام، كما أن هذه الفئات هي التي تتسم بالمسؤولية والنضج الفكري، وذلك ما لمسناه من خلال زيارتنا المتعددة للمديرية، حيث لاحظنا أن الموظفين ضمن هذه الفئة العمرية يتركزون في الوظائف الإدارية العليا الأكثر حساسية وضغطا مقارنة ببقية الوظائف، أما بالنسبة للفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة والتي تحتل ثاني أكبر نسبة، وهذا راجع لسعي المديرية للحفاظ على استقرار موظفيها ذوي الخبرة والقدرة على العطاء في مجال العمل، أما بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة، وهذا راجع إلى أن المديرية تعتمد على الفئة الشابة من خريجي الجامعات، وذلك لأنها الفئة الأكثر قدرة على العطاء بفاعلية، والتي تتوفر على الطموح والإبداع والقدرة على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وبالأخص الاعتماد على الحواسيب وشبكات الاتصال المختلفة.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

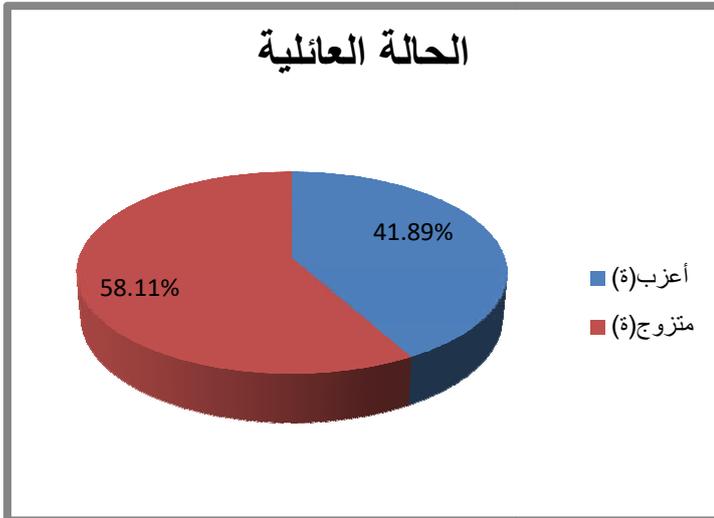


العينة المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	0	/
ثانوي	3	4,05%
متوسط	9	12,16%
جامعي	62	83,78%
المجموع	74	100%

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 5 أن نسبة الباحثين من ذوي الشهادات الجامعية عم أعلى نسبة، إذ بلغ عددهم 62 بنسبة 83,78% لتليها فئة الباحثين من ذوي المستوى الثانوي والذي بلغ عددهم 9 بنسبة 12,16%، تليها فئة الباحثين من المستوى المتوسط الذي قدر عددهم 3 بنسبة 4,05%، بينما نجد فئة الباحثين من المستوى الابتدائي منعدمة.

إن الاستقراء البسيط لأرقام الجدول الخاص بالمستوى التعليمي، تبين بأن الإطار العمالي للمديرية هو إطار متعلم وذو كفاءة مهنية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المديرية التي تتطلب مستوى تعليمي عالي يتماشى مع نوع الوظائف الموجودة في المديرية.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب (ة)	31	41,89%
متزوج (ة)	43	58,11%
مطلق (ة)	/	/
أرمل (ة)	/	/
المجموع	74	100%

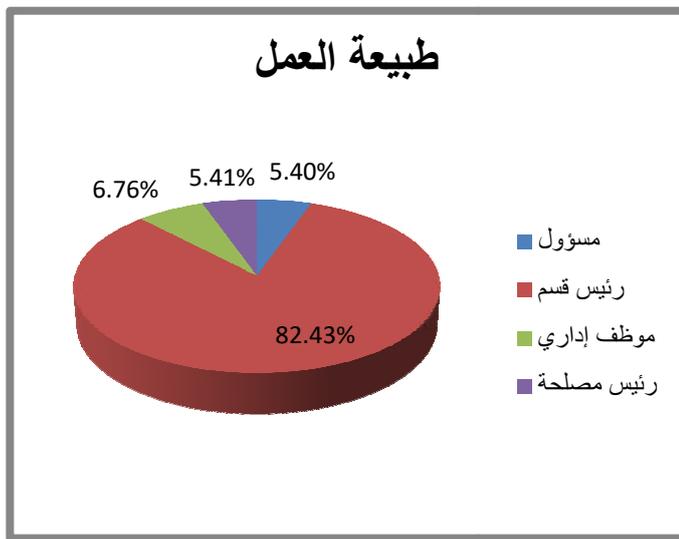
من خلال الجدول رقم 6 يتبين لنا أن أغلب الباحثين الذين شملتهم العينة متزوجون، حيث بلغ عددهم 43 بنسبة 58,11%، وتليها فئة العازبين الذي بلغ عددهم 31 بنسبة 41,89%، في حين أن نسبة الأرمال والمطلقين كانت منعدمة.

بناء على الاحصائيات الميدانية نجد أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المدروسة، ويمكن تبرير ذلك بأن فئة المتزوجين هم الأكثر التزاما وارتباطا بالوظيفة، فهم لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وهو أحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها، كما أن احتياجاتهم الأسرية والمنزلية تدفعهم لقبول العمل والالتزام والمواظبة عليه، أما فئة العزاب وهي ثاني أكبر نسبة وهي متقاربة مع نسبة

المتزوجين، وهذا راجع إلى أن معظم شباب اليوم يمارسون أعمال حرة كالتجارة، وأعمال التي تحقق كسب في مدة أقصر.

أما بالنسبة للموظفين المطلقين والأرامل فكانت النسبة منعدمة وهذا مؤشر جيد لاستقرار النفسي والاجتماعي، الذي ينجم عنه قلة المشاكل الزوجية، لأن العمل بهذه المؤسسة يتطلب شعورا نفسيا واجتماعيا وتركيز في العمل من أجل تقادي أي مشكل داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل



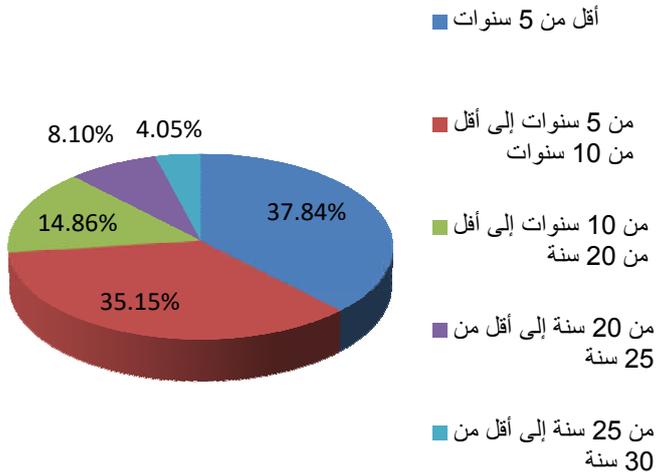
العينة / طبيعة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
مسؤول	4	5,40%
رئيس قسم	61	82,43%
موظف إداري	5	6,76%
رئيس مصلحة	4	5,41%
المجموع	74	100%

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 7 المتعلق بمتغير طبيعة العمل، يتبين أن أعلى نسبة من المبحوثين في مديرية التجارة تتركز في فئة الموظفين، حيث بلغ عددهم 61 بنسبة 82,43% ثم تليها فئة رئيس قسم بنسبة 82,43% أي ما يعادل 61 فرد، ثم تليها فئة رئيس قسم بنسبة 6,76% أي ما يعادل 5 أفراد، لتأتي بعدها فئتي المسؤولين وفئة رئيس مصلحة بنسبة 5,40% أي ما يعادل 4 أفراد..

ويمكن 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.

الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل



العينة الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	37,84%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	26	35,15%
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	11	14,86%
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	6	8,10%
من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	3	4,05%
المجموع	74	100%

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 8 المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل أن نسبة 37,83% من العينة المدروسة أي ما يعادل 28 مبحوث قدرت مدة عملهم في المديرية أقل من 5 سنوات وهي أعلى نسبة، ثم تليها فئة المبحوثين الذين قدموا من 15 إلى أقل من 10 سنوات عمل، حيث بلغ عددهم 26 بنسبة 35,15%، ثم تليها فئة المبحوثين الذين التحقوا بالمديرية من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة أي ما يعادل 11 مبحوث بنسبة 14,86%، ثم تليها فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية من 20 إلى أقل من 25 سنة، حيث قدر عددهم بـ 6 مبحوثين بنسبة 8,10%، وأخيرا تأتي فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية عمل من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، حيث بلغ عددها 3 مبحوثين وهي أصغر قيمة كانت نسبتها 4,05%.

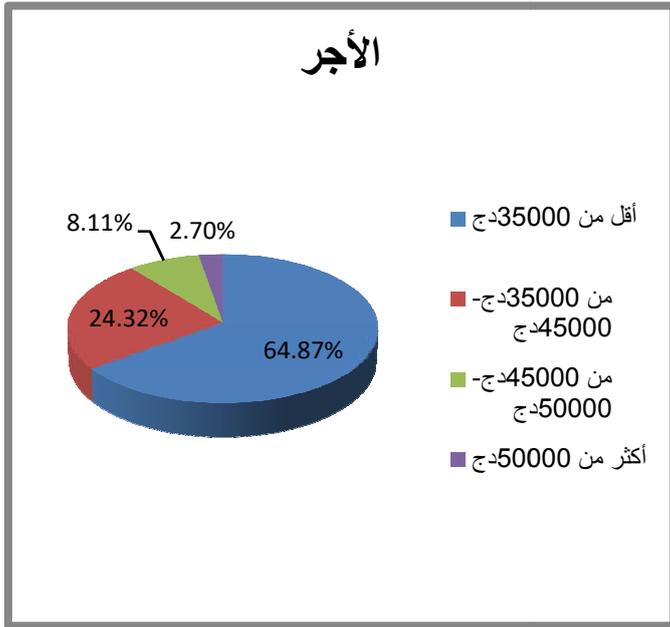
ويمكن إرجاع هذا التفاوت والتباين الملحوظ في سنوات الأقدمية خاصة بين فئة أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، إلى رغبة المؤسسة في استقطاب الموظفين الجدد الذين يمتلكون

قدرات بدنية ونفسية، وقدرات إبداعية وطاقت حيوية، اعتماد سياسة التشغيل والتوظيف المستمرة لضمان الحصول على أيدي عاملة شابة قادرة على العطاء.

أما الفئة المحصورة بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة والتي تحتل المرتبة الثالثة فيرجع سببها إلى رغبة المؤسسة وسعيها للمحافظة على كفاءاتها والمواهب التي تمتلكها، بالإضافة إلى توفير المؤسسة كل السبل التي تضمن استمرار الموظفين وبقائهم في المؤسسة والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.

معنى ذلك أن العمل في مديرية التجارة يسعى إلى توفير كل الإمكانيات لضمان الحصول على موارد بشرية مؤهلة، ولديها خبرة من أجل الاستفادة منها وتوظيف قدراتها بما يخدم مصالحها، وبالتالي تحقيق الولاء والرغبة في البقاء والتقليل من دوران العمل.

الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر



العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 35000 دج	48	64,86%
من 35000 دج - 45000 دج	18	24,32%
من 45000 دج - 50000 دج	6	8,11%
أكثر من 50000 دج	2	2,70%
المجموع	74	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم 9 والذي يوضح متغير الأجر أن أعلى فئة للأجور هي الفئة أقل من 35000 دج حيث قدر عددها بـ 48 بنسبة 64,84%، لتليها الفئة المحصورة بين 35000 إلى 45000 دج حيث بلغ عددها 18 بنسبة 24,32%، لتأتي بعدها الفئة من 45000 إلى 50000 دج البالغ

عددها 6 بنسبة 8،10%، وأخيرا الفئة الأكثر من 50000 دج وهي أصغر فئة بلغ عددها 2 بنسبة قدرت 2،70%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن الأجور في مديرية التجارة معتدلة، حيث أن الفئة الأعلى أجر هي الفئة أقل من 35000 وهو راتب ضعيف نسبيا لا يتناسب مع القدرة الشرائية للموظف، وهذا راجع إلى رتبته، بالإضافة إلى أقدميته في العمل والحالة الاجتماعية له والتي تعد من مكونات الأجر.

رابعا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية المسخرة لهذه العملية، وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي على ضوئها تقوم الدراسة الميدانية.

وتكمن هذه الأدوات في فعاليتها ودقتها، وعليه فالأدوات البحثية المستخدمة في هذه الدراسة هي:

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالبحوث، والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر، ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر وتسجيل ملاحظاتها وتجميعها⁽¹⁾.

لقد قمنا باستخدام هذه الأداة منذ أول زيارة لنا للمؤسسة وذلك من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك 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 وملاحظات بعض المبحوثين التي تمزج بين التخوف والخوف والتهرب من الموضوع.

⁽¹⁾ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسر، ط1، الجزائر، 2008، ص131.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى التقنيات المنهجية الهامة في الدراسات الامبريقية، 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⁽¹⁾.

وقد تم الاعتماد عليها في دراستنا كتقنية تدعيمية، حيث قمنا بمقابلات وحوارات سوية مع بعض الموظفين بصفتهم أفراد من عينة الدراسة، وهذا ما ساعدنا على الإلمام بالموضوع وإضافة بعض المعلومات التي قد تثري تحليلنا.

وقد تمحورت المقابلة حول مجموعة من الأسئلة:

- 1- ما هو مفهوم الالتزام التنظيمي كما تراه في مديرية التجارة؟.
- 2- ما هو مفهوم العدالة التنظيمية من وجهة نظرك؟.
- 3- كيف تتم عملية تقييم الأداء في مؤسستك؟.
- 4- عندما تقوم الإدارة بعملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل هل يتم إشراككم فيها؟.
- 5- هل تواظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟.
- 6- باعتبارك أحد موظفي المديرية هل أنت على إطلاع بالقانون الداخلي للمديرية؟.
- 7- نظرا للخبرات والقدرات التي تتمتع بها هل هذه الأخيرة تتوافق مع الأعباء والمهام الموجهة إليك؟.
- 8- كموظف في مديرية التجارة عند القيام بجهد إضافي هل تحصل على مكافأة مقابل ذلك الجهد؟.
- 9- في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تفضل الاستمرار في العمل في المؤسسة الحالية؟.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي، طرق وإعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط9، الجزائر، 2011، ص67.

10- من خلال مسارك الوظيفي في هذه المديرية هل أتاح لك ذلك فرصة لإبراز قدراتك ومهاراتك في العمل؟.

11- أثناء ارتكاب أي خطأ في العمل هل يخضع جميع العاملين لنفس العقوبات التأديبية من المدير؟.

12- نظرا للمكانة الوظيفية التي تشغلها في السلم الوظيفي هل تتأثر هذه المكانة بالعلاقات الشخصية مع المدير؟.

13- هل أنت على استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح العمل؟.

14- إذا صادفك تغيير وظيفي كيف تكون ردة فعلك اتجاه هذا التغيير؟.

3- الوثائق والسجلات:

إن الوثائق والسجلات من بين أدوات جمع البيانات، كما أنها تعتبر الأحدث في المصادر الأخرى بالإضافة إلى كونها مكملة للأدوات المنهجية المعتمدة في هذا البحث، وقد استخدمنا الوثائق والسجلات بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بموقع المديرية وتاريخ نشأتها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي.

وتعرف السجلات والوثائق بأنها: "الأحداث الماضية قد تكون مطبوعة أو مكتوبة وقد تكون رسائل أو يوميات، كسجلات الضرائب ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بالمؤسسة"⁽¹⁾.

4- الاستمارة:

وتعتبر من أهم أدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي، وتعرف على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"⁽²⁾.

⁽¹⁾ فريد كامل أوزينة وآخرون: *مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)*، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2007، ص75.

⁽²⁾ رشيد زرواتي: *منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص123.

ويقصد بالاستمارة ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد⁽¹⁾.

فالاستمارة عادة تحتوي على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وفي هذا الصدد نجد محي الدين مختاري يرى أن أسئلة الاستمارة يجب أن تصاغ من خلال مؤشرات مستخلصة من الفرضيات، وأن تصميم الاستمارة يعد من المراحل المنهجية المهمة والتي لا بد من إبلاغها الأهمية الكافية حتى نتوصل إلى نتائج صحيحة⁽²⁾.

وقد قمنا بإعداد استمارة أولية تحاول تغطية كل أبعاد الموضوع من خلال الأسئلة التي تتضمنها، وذلك بغية تجنب الغموض في فهم مضمونها من طرف المبحوثين، وقبل أن يتم تطبيقها في الميدان حكمت هذه الاستمارة من طرف الأستاذ المشرف وأربع أساتذة آخرين، وبهذا تمت صياغتها بصورة نهائية، وتضمنت الاستمارة 3 محاور وهي كالآتي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، طبيعة العمل، الأقدمية في العمل، الأجر).

المحور الثاني: والمتعلق ببيانات الفرضية الأولى تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين بالمديرية، وذلك بمجموع 9 أسئلة.

المحور الثالث: والمتعلق ببيانات الفرضية الثانية تساهم عدالة التوزيع في زيادة الاستقرار لدى الموظفين بمديرية التجارة، وذلك بمجموع 8 أسئلة.

المحور الرابع: والمتعلق ببيانات الفرضية الثالثة تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز الولاء لدى موظفي مديرية التجارة، وذلك بمجموع 7 أسئلة.

(1) رشيد زرواتي، المرجع السابق، ص 123.

(2) إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، الأردن، ط1، 1999، ص 93.

❖ صدق المحكمين:

حتى نتمكن من صدق الاستمارة ومدى ملاءمتها مع موضوع الدراسة قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف، وذلك باعتباره شخص مختص في هذا المجال ويمكنه أن يحكم إذا ما كانت الأسئلة تقيس أو لا تقيس، كما قمنا بعرضها على الأستاذ حديدان صبرينة، الأستاذة بودريوة فوزية، الأستاذ العيساوي الطاهر بوعموشة النعيم، وقد أخذنا بالملاحظات والاقتراحات الهامة والمساعدة على تعديل بنود الاستمارة لتتناسب مع موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح العبارات المعنية بالتعديل.

الجدول رقم 10: يوضح العبارات التي تم تعديلها

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
8	كيف هي طبيعة العمل بالمؤسسة؟	كيف هو جو العمل في المؤسسة؟
15	هل يتم توزيع الترقيات وفق طريقة عادلة؟	هل سبق وأن استفدت من الترقية؟
16	هل يتعامل المدير بنزاهة أثناء حدوث خلافات بينك وبين زملائك؟	كيف يتعامل المدير في حالة حدوث خلافات بينك وبين زملائك؟
23	ما هي الطريقة التي تحافظ بها على انتمائك للمؤسسة؟	ما هي الطريقة التي تبين بها التزامك اتجاه المؤسسة؟

خامسا: أساليب التحليل

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 عليها والمتاولين بشكل واسع في دراسات وبحوث العلوم الاجتماعية وهما:

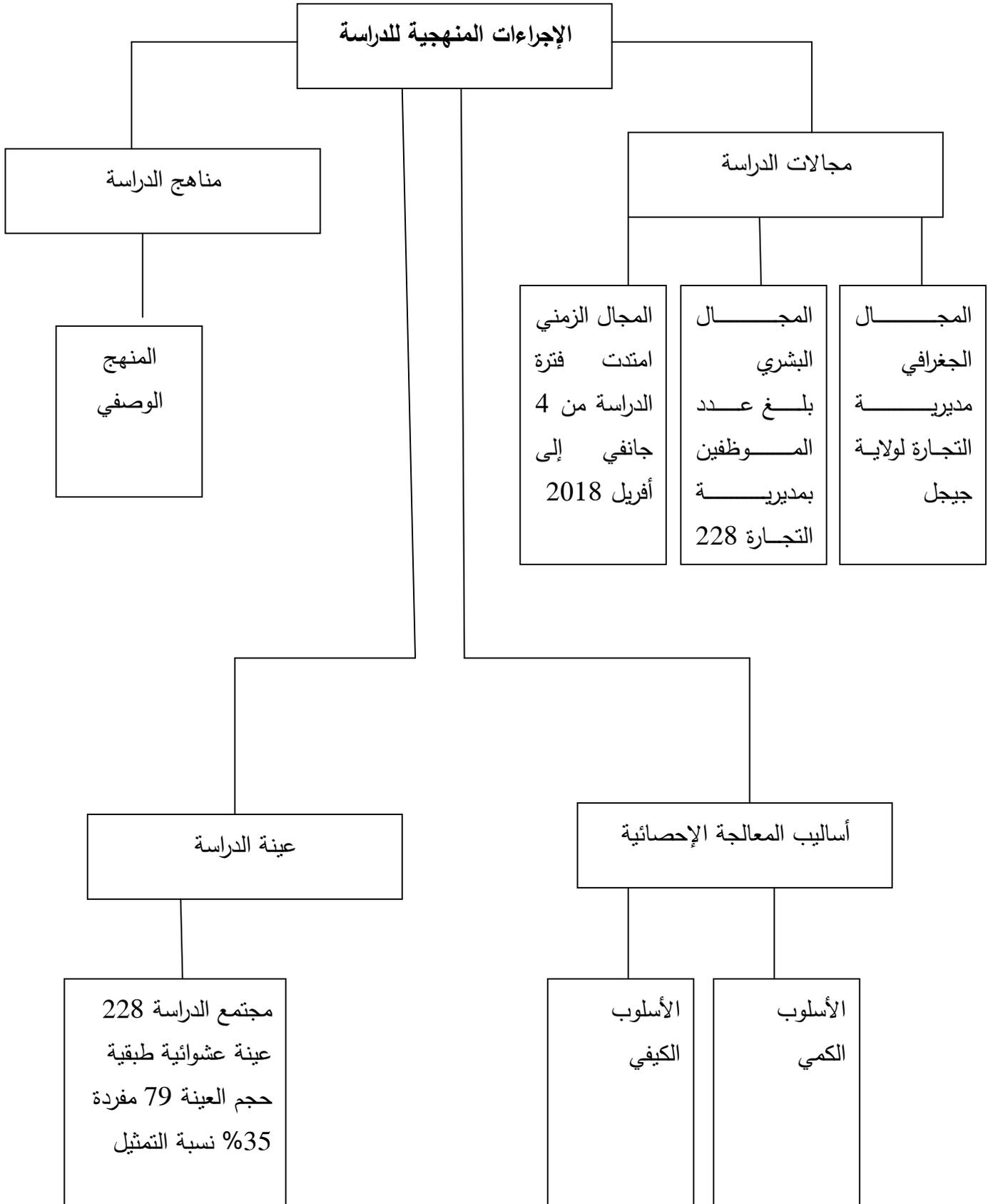
1- الأسلوب الكمي:

أسلوب تكميم المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول ليتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع الدراسة.

2- الأسلوب الكيفي:

تحليل وتفسير البيانات انطلاقاً من الواقع، وربط ذلك بما ورد في نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة، وكل ما تتم الحصول عليه سواء بالملاحظة أو المقابلة أو الاستمارة، أو عن طريق الوثائق بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

خلاصة الفصل:



الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة معطيات الدراسة

تمهيد

أولاً: عدالة الإجراءات وتحقيق الانضباط

- 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
- 2- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الأولى

ثانياً: عدالة التوزيع وزيادة الاستقرار

- 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
- 2- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية

ثالثاً: عدالة التعاملات وتعزيز الولاء

- 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
- 2- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثالثة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة
- 2- مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: والاقتراحات التوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

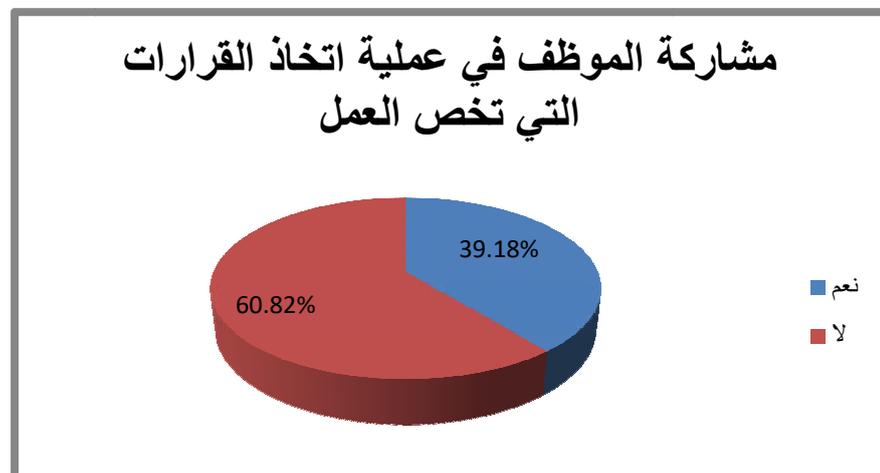
بعد الانتهاء من عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم انتقائها من خلال أداة الاستمارة بغرض اختبار فروض الدراسة، والإجابة على مختلف التساؤلات التي تضمنتها الدراسة، وفي هذا الفصل سنقوم بإلقاء الضوء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وتحليلها وتفسيرها بشكل مفصل، يتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات التي تطرقنا إليها في الجانب النظري.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة معطيات الفرضية الأولى: تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط

1/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم 11: يوضح مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل

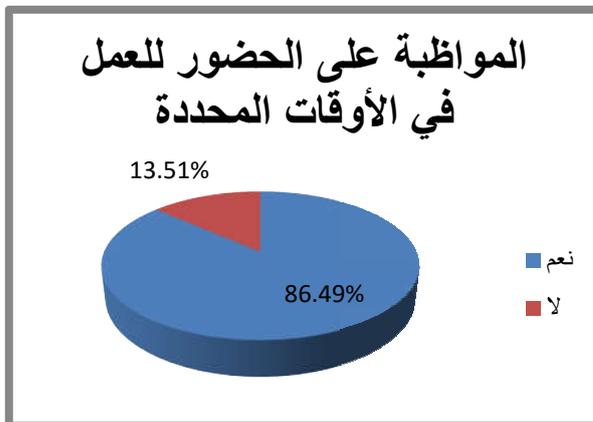
النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	
%39,18	29	%17,57	13	قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل	نعم
				قرارات تتعلق بخطط وبرامج العمل	
				قرارات تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة	
%60,81	45	لا			لا
%100	74	المجموع			المجموع



تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 10 الموضح لمشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل أن نسبة 60,81% من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل 45 موظف في مديرية التجارة، أقرّوا بأن مديرهم لا يسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى عدم منحهم الفرصة في التعبير عن آرائهم حول القرارات المتعلقة بالعمل، ويعود ذلك إلى عدة أسباب أي أن المدير يملك كفاءات قادرة على اتخاذ القرار الأمثل والأنسب في الوقت المناسب، طبيعة القرارات، حيث أنه إذا كان القرار قرار حساسا بالنسبة للمديرية فإن المدير لا يسمح للموظفين اتخاذ ذلك القرار، وأيضا طبيعة المنصب لا يسمح باتخاذ القرارات إذا كان يشغل مناصب دنيا، فإن هذا لا يمنعه من ذلك على عكس من يشغلون مناصب عليا.

في المقابل نجد نسبة 39,18% من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل 19 موظف أقرّوا بأن مديرهم يسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات حيث نجد نسبة 22,97% أي ما يعادل 17 مبحوث أقرّوا بأنهم يسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تتعلق بخطط برامج العمل، تليها نسبة 17,56% أي ما يعادل 13 مبحوث أقرّوا بمشاركتهم في القرارات التي تتعلق بتحسين ظروف العمل، وتليها نسبة 5,40% أي ما يعادل 4 مبحوثين تسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة، وسبب إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات من قبل مديرهم يعود إلى تحملهم للمسؤولية، إذ أن هذا الأمر سيزيد من خبرتهم وقدراتهم على مواجهة وحل المشكلات الطارئة، وهذا بدوره سوف تجعل المدير يتوقف في الموظف ويتيح له الفرصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، كما أن التزامهم وإخلاصهم في العمل أتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 12: يوضح المواظبة على الحضور للعمل في الأوقات المحددة



العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	86,49%
لا	10	13,51%
المجموع	74	100%

يتبين من خلال الشواهد الكمية من الجدول أعلاه المتعلق بالمواطبة على الحضور للعمل في الأوقات المحددة أن 86,49% من عينة الدراسة يواظبون على الحضور في الأوقات المحددة، بينما نجد أن 13,51% أي ما يعادل 10 مبحوثين أقروا بأنهم لا يواظبون على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة.

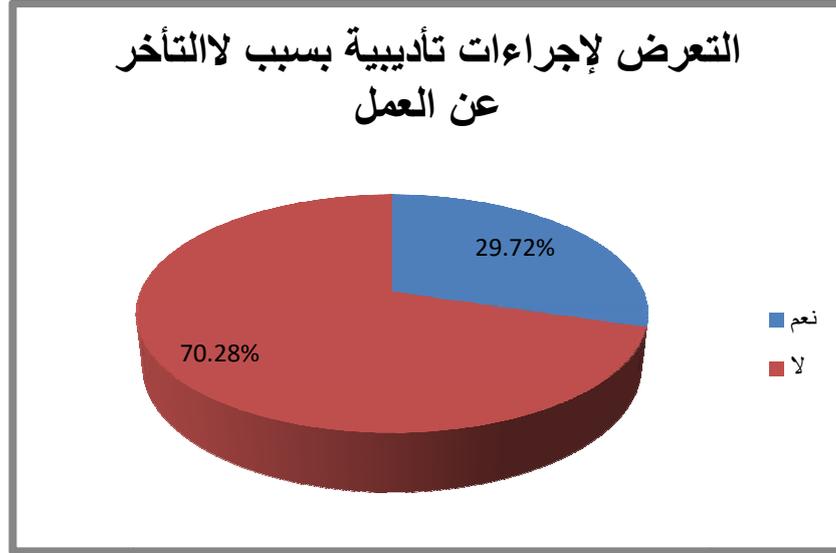
وما يمكن تسجيله من ملاحظات حول هذه البيانات هو ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أقروا بأنهم يواظبون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وهذا راجع إلى امتثالهم للقانون الداخلي وللقرارات والأوامر بالإضافة إلى القوانين الصارمة والإجراءات المترتبة على عدم الحضور في الوقت المحدد.

أما المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يواظبون على الحضور والتي كانت نسبتهم 13,51% وهي ضعيفة، فإن ذلك كان لأسباب كبعد مكان العمل عن مكان الإقامة أو نقص المسؤولية عند البعض وعدم الاهتمام بهذه المواعيد.

بمعنى أن الرقابة الصارمة والدائمة في العمل وتطبيق العقوبات والإجراءات العقابية، يحتم على الموظفين الالتزام بأوقات العمل خوفاً من فقدان مناصبهم، هذا ما يسمح بتأدية المهام في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة.

الجدول رقم 13: يوضح التعرض لإجراءات تأديبية بسبب التأخر عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
%29,72	22	%18,91	14	الإنتذار	نعم
		%12,10	9	التوبيخ	
		0	0	الفصل	
%70,27	52				لا
%100	74				المجموع



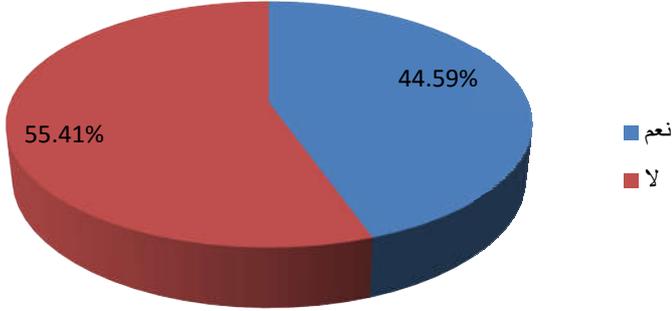
يتبين من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 12 الموضح للتعرض لإجراءات تأديبية بسبب التأخر عن العمل، حيث أن نسبة 70،27% أي ما يعادل 52 مبحوث لا يتعرضون لإجراءات تأديبية بسبب التأخر، وذلك لأن هؤلاء لا يتأخرون عن العمل، وهذا راجع إلى أن هؤلاء يؤدون أعمالهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية ومهارة ومسؤولية فهم في الغالب أكثر انضباطا والتزاما بأعمالهم.

في حين أن نسبة 29،72% أي ما يعادل 22 مبحوث صرحوا بأنهم سبق وتعرضوا لإجراءات تأديبية بسبب التأخر عن العمل، حيث أن نسبة 18،91% تعرضوا للإنذار، أما ما نسبته 12،16% المبحوثين أكدوا بأن العقوبة الممارسة عليهم هي التوبيخ، في حين أن إجراء الفصل كانت نسبته منعدمة.

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول بأن موظفي مديرية التجارة يتميزون بالانضباط والمسؤولية وبدرجة عالية من الالتزام اتجاه أعمالهم، وهذا راجع إلى عدم تساهل الإدارة مع الموظفين وتطبيق إجراءات ردية تأديبية على الموظفين، بسبب التأخر عن الأوقات المحددة للعمل.

الجدول رقم 14: يوضح تفويض المدير لبعض الصلاحيات

تفويض المدير لبعض صلاحياته

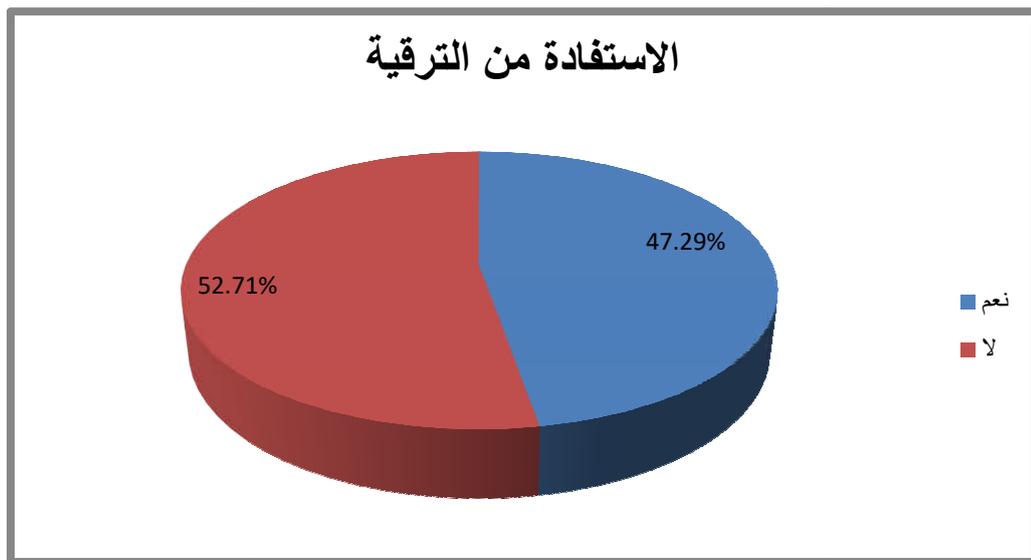


العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	44,59%
لا	41	55,41%
المجموع	74	100%

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 13 الموضح لتفويض المدير بعضا من صلاحياته للموظفين بنسبة 55,41% أي ما يعادل 41 مبحوث صرحوا بأن المدير لا يفوض لهم صلاحياته، فحين أن نسبة 44,59% أي ما يعادل 33 مبحوث أكدوا بأن مديرهم يفوض لهم بعضا من صلاحياته، ويعود سبب عدم تفويض المدير من صلاحياته إلى عدم ثقته فيهم وتشدده في طريقة تعامله معهم، وهذا ما ينقص من قيمة العامل ويؤدي إلى تكاسله في العمل، وقد نجد هذا في النظرية التaylorية عندما اعتبرته كآلة لا يحق له إبداء آرائه ومناقشة القرارات التي تخص العمل، وهذا ما يصعب عليه عملية الالتزام داخل المديرية، في حين نجد الذين أجابوا بنعم فإن سبب تفويض المدير لهم من صلاحياته راجع إلى الخبرة والكفاءة التي يتمتعون بها في تأدية مهامهم.

الجدول رقم 15: يوضح الاستفادة من الترقية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
		النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
%47,29	35	%22,97	17	الأقدمية	نعم
		%6,75	5	الكفاءة	
		%16,21	12	الأقدمية والكفاءة	
		/	/	اعتبارات شخصية	
% 52,70	39	%16,21	12	عدم توفر المناصب	لا
		%31,08	13	عدم توفر شروط الترقية	
		%8,10	6	عدم اعتماد الموضوعية في الترقية	
%100	74	المجموع			

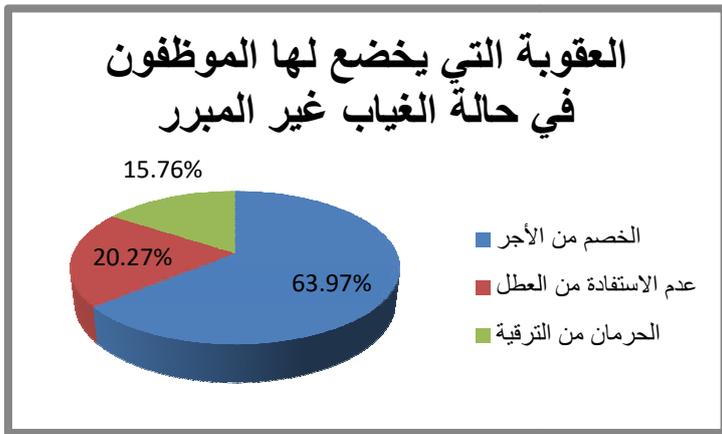


يتبين من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 14 الموضح للاستفادة من الترقية حيث أن نسبة 52,70% أي ما يعادل 39 مبحوث أكدوا عدم استفادتهم من الترقية، حيث نجد نسبة 31,08% أي ما يعادل 23 مبحوث صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من الترقية بسبب عدم توفرهم على شروط الترقية، تليها نسبة 16,21% أي ما يعادل 12 مبحوث لم يستفيدوا من الترقية بسبب عدم توفر المناصب، تليها نسبة 8,10% أي ما يعادل 6 مبحوثين فقد صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من الترقية بسبب عدم اعتماد الموضوعية في الترقية.

في مقابل ذلك نجد نسبة 47,29% أي ما يعادل 35 مبحوث أكدوا بأنهم استفادوا من الترقية حيث نجد نسبة 22,97% أي ما يعادل 17 مبحوث استفادوا من الترقية على أساس الأقدمية، تليها نسبة 16,21% أي ما يعادل 2 مبحوث استفادوا من الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية، ونجد نسبة 6,75% أي ما يعادل 5 مبحوثين صرحوا بأنهم استفادوا من الترقية على أساس الكفاءة، في حين نجد أن منح الترقيات على أساس الاعتبارات الشخصية فإن نسبتها كانت منعدمة.

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول تفسيراً ضمناً مفاده أن الأفراد الذين لم يتحصلوا على الترقية ينظرون إلى أن نظام الترقية نظام غير مطابق للمعايير المعمول بها، وتبرير هذه التجاوزات في توزيع الترقيات يكون أحياناً بعدم الاعتماد على الموضوعية في الترقية، وتعود نتائج المبحوثين الذين أجابوا بنعم أنهم تحصلوا على الترقية لأنهم يستحقونها لعوامل سبق ذكرها: الأقدمية، الكفاءة.

الجدول رقم 16: يوضح العقوبة التي يخضع لها الموظفون في حالة الغياب غير المبرر

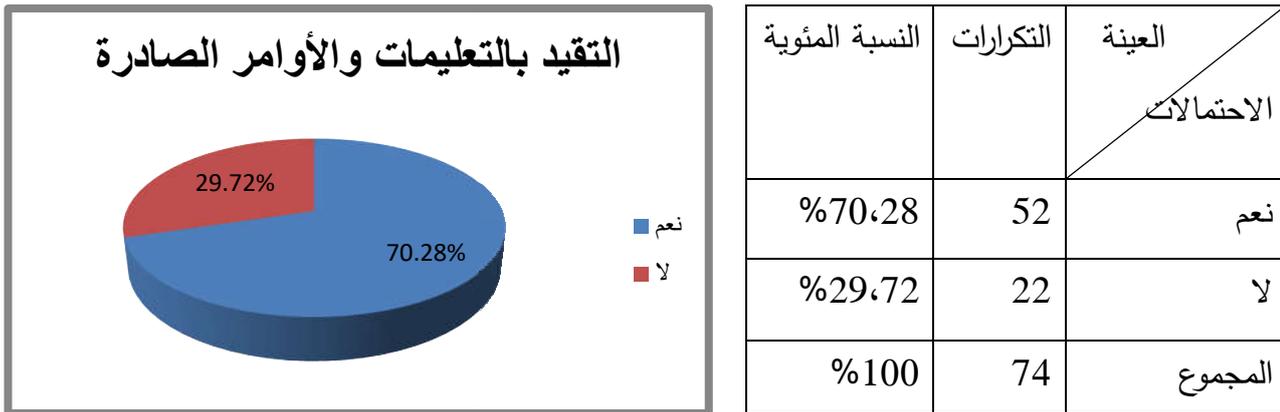


النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
38,37%	58	الخصم من الأجر
12,16%	9	عدم الاستفادة من العطل
9,45%	7	الحرمان من الترقية
100%	74	المجموع

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 78,37% من أفراد العينة المدروسة أقرروا بأنهم يتعرضون للخصم من الأجر في حالة الغياب غير المبرر، أما نسبة 12,16% من المبحوثين أجابوا أنهم لا يستفيدون من العطل بسبب تأخرهم غير المبرر، في حين نجد نسبة 9,45% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأنهم لا يحصلون على الترقية لأنهم يتأخرون بدون سبب مبرر.

وبناء على هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن المدير يعتمد على أسلوب الصرامة في تطبيق القوانين والقرارات، كما أنه يلجأ إلى اعتماد إجراءات ردية قاسية بهدف الحفاظ على النظام والقوانين حيث أن اعتماد العدالة في تطبيق الإجراءات على الجميع بالتساوي يزيد من ثقة الموظفين في المؤسسة ويدفعهم الانضباط أكثر في المستقبل.

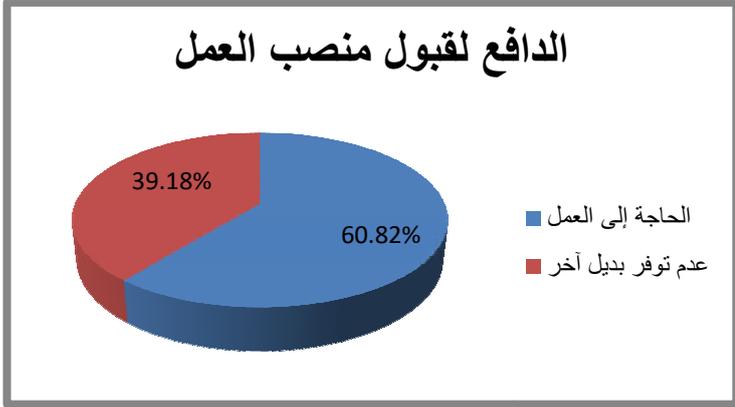
الجدول رقم 17: يوضح التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة



تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول 16 الذي يوضح التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة للموظف وتوصلنا إلى وجود تباين كبير بين النسب بخصوص التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة للموظف، حيث بلغت نسبة الإجابة بـ نعم 70,27% أي ما يقابل 52 موظف، وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل على أن الموظفين بمديرية التجارة يتمتعون بمسؤولية والتزام اتجاه عملهم، حيث يقومون باحترام التعليمات والأوامر الصادرة إليهم والتقيد بها، وهذا يدخل ضمن ضمير الموظف ومدى تحمله لمسؤولية التعليمات الموكلة إليه، ووجود رقابة إدارية داخل المديرية وطبيعة السياسة المعتمدة، في حين نجد نسبة 29,72% أي ما يقابل 22 موظف كانت إجاباتهم بلا، وهذا راجع إلى عدم إحساسهم بروح المسؤولية اتجاه عملهم وعدم الالتزام.

وعليه فإن الالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات المعمول بها واجب على كافة الأعضاء والطاقم الإداري مما يساعدهم على أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة عمل مناسبة.

الجدول رقم 18: يوضح الدافع لقبول منصب العمل

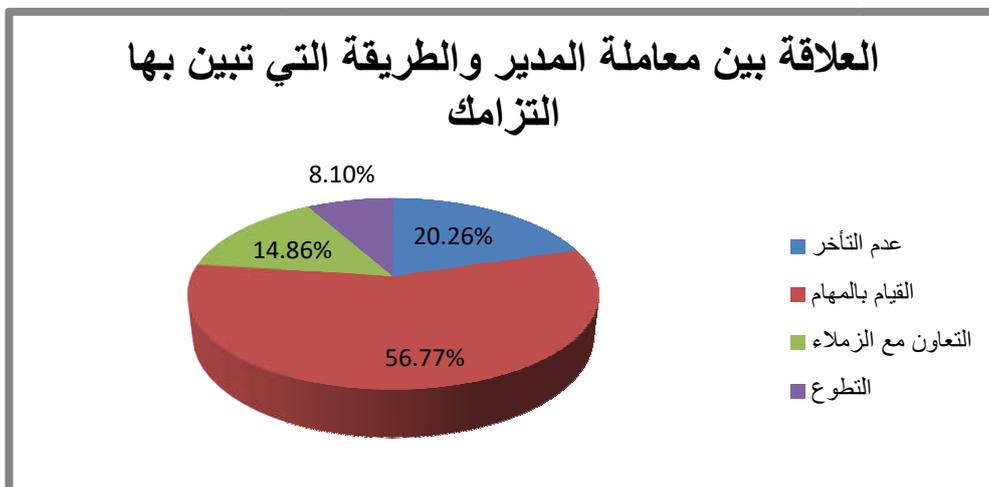


النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
60,81%	45	الحاجة إلى العمل
39,18%	29	عدم توفر بديل آخر
100%	74	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول 17 المتعلق بالدافع لقبول منصب العمل، يتبين بأن 81,60% أي ما يعادل 45 مبحوث أقرروا بأن حاجتهم إلى العمل هي الدافع لقبولهم بمنصبهم، في حين نجد نسبة 39,18% أي ما يعادل 29 مبحوث أقرروا بأن عدم توفر بديل آخر هو الذي دفع بهم إلى قبول منصبهم، ويعود الدافع إلى قبول المنصب إلى حاجة المبحوث للعمل إلى أن العمل يعد عنصر مهم في الحياة اليومية، فمن خلاله يتقاضى العامل أجرا يسدده به حاجاته واحتياجات أسرته، وهذا ما يدفع بالعمال إلى البحث عن عمل يحصل فيه على أكبر أجر ممكن، والذي من خلاله يمكن أن يغطي جميع احتياجاته.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين معاملة المدير والطريقة التي تبين بها التزامك للمؤسسة

المجموع	التطوع	التعاون مع الزملاء	القيام بالمهام	عدم التأخر	الطريقة التي تبين الالتزام
					طريقة معاملة المدير
5	1 %1,35	2 %2,70	2 %2,70	/	التحيز
22	1 %1,35	3 %4,05	11 %14,86	7 %9,45	الموضوعية
11	/	2 %2,70	5 %6,75	4 %40,5	عدم الاهتمام
36	4 %5,40	4 %5,40	24 %32,43	4 %5,40	الحوار والوساطة
74 %100	25 %8,1	11 % 14,85	42 %56,74	15 %20,25	المجموع
كا ² المحسوبة = 1,83		درجة الثقة = 95	مستوى الدلالة = 0,05	درجة الحرية = 9	كا ² = 12,85 %



من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة المدروسة الذين أجابوا بأن طريقة معاملة المدير للموظفين كانت طريقة موضوعية وهو ما تمثله النسبة 9،45%، وأن ذات النسبة أجابوا أنهم يبينون التزامهم من خلال عدم التأخر عن العمل، فيما عبرت نسبة 5،40% الذين أجابوا بأنهم يعاملون بطريقة الحوار والوساطة من قبل المدير وهي مساوية مع من أقرروا بأن المدير لا يعطيهم الاهتمام، أنهم يقابلون ذلك بعدم التأخر عن الأوقات المحددة للعمل، واتجهت نسبة 32،43% إلى أن أفراد العينة المدروسة يعاملون بطريقة الحوار والوساطة، ويقومون بتأدية المهام المطلوبة، فيما تعتبر نسبة 14،86% الأفراد الذين يعاملون بموضوعية من قبل المدير ويقومون بتأدية المهام الموكلة إليهم، في المقابل نجد نسبة 5،40% أجابوا أن معاملتهم من خلال الحوار والوساطة يؤدي إلى التعاون مع الزملاء، أما نسبة 4،05% من العينة المدروسة أجابوا أنهم يعاملون بموضوعية ويقومون بالتعامل مع الزملاء، في حين نجد نسبة 5،40% أقرروا بأنهم يعاملون بواسطة الحوار والوساطة ويقومون بالتنوع لإنجاز المهام.

إن الطريقة التي يبين بها الموظفون التزامهم للمؤسسة تتعدد فهي مقرونة في الغالب بالطريقة التي يتعامل بها المدير مع الموظفين، حيث أنه كلما كانت الإجراءات التي يتخذها المدير مع الموظفين تتسم بالعدل والإنصاف كلما أبدى الموظفون ردت فعل إيجابية اتجاه المؤسسة، وفي الغالب تتمثل في عدم التأخر، القيام بالمهام المطلوبة، التعاون وهي كلها مؤشرات تدل على الانضباط داخل المؤسسة.

ولنتأكد من العلاقة بين معاملة المدير والطريقة التي يبين بها الموظف التزامه، قمنا بحساب χ^2 حيث وجدنا χ^2 المحسوبة تساوي 12،85، أما χ^2 الجدولية فتساوي 1،83 عند مستوى الدلالة 0،05 ودرجة الحرية 9، وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ولا توجد استقلالية بين البندين.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن طريقة تعامل المدير له علاقة بالطريقة التي يبين بها الموظف التزامه اتجاه المؤسسة.

2/ مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

من خلال المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى التي مفادها تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط توصلت إلى مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

➤ 60,81% من إجمالي المبحوثين أكدوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهذا راجع إلى عدم منحهم فرص كبيرة للتعبير، كما أن القرارات والسلطة تكون دائما متمركزة في المستويات العليا للسلم الهرمي.

➤ 86,48% من إجمالي المبحوثين كانت إجاباتهم أنهم يواظبون على الحضور في الأوقات المحددة وهذا لامتنال الموظفين للأوامر والتعليمات، بالإضافة إلى خوفهم من الإجراءات الصارمة المطبقة عليهم.

➤ 70,27% من إجمالي العينة المدروسة أكدوا أنهم لم يسبق لهم أن تعرضوا لإجراءات تأديبية بسبب التأخر عن العمل كون هذه الفئة أكثر مسؤولية والتزاما، فهم في الغالب لا يتأخرون عن العمل وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

➤ 55,40% من المبحوثين أكدوا بأن المدير لا يفوض لهم صلاحياته، وهذا لضعف الثقة بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى نقص الفرص لتفويض الصلاحيات.

➤ 52,70% من إجمالي العينة أقروا بأنهم لم يسبق لهم وأن استفادوا من الترقية، وهذا لعدم توفر شروط الترقية فيهم.

➤ 78,37% من إجمالي إجابات المبحوثين يتعرضون للخصم من الأجر في حالة غيابهم غير المبرر وهذا ما يعكس التطبيق الصارم وعدم التساهل.

➤ 70,27% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأنهم يتقيدون بالتعليمات والأوامر الصادرة إليهم وهذا يعكس التزامهم بالقوانين والأوامر الموجهة إليهم من قبل المدير.

➤ 60,81% من إجمالي العينة أقروا أن ما يدفعهم لقبول منصب العمل هو الحاجة الماسة لتلك الوظيفة.

➤ 43,32% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يعاملون بطريقة الحوار والوساطة ويقومون بتأدية المهام على أكمل وجه.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معاملة المدير والطريقة التي تبين بها التزامك للمؤسسة.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفرغ وتحليل بيانات المحور الثاني والمتعلق بالأسئلة من 8 إلى 16، نستنتج أن عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحقيق انضباط الموظفين، وهذا ما يضمن السير الحسن للعمل واستمراريته.

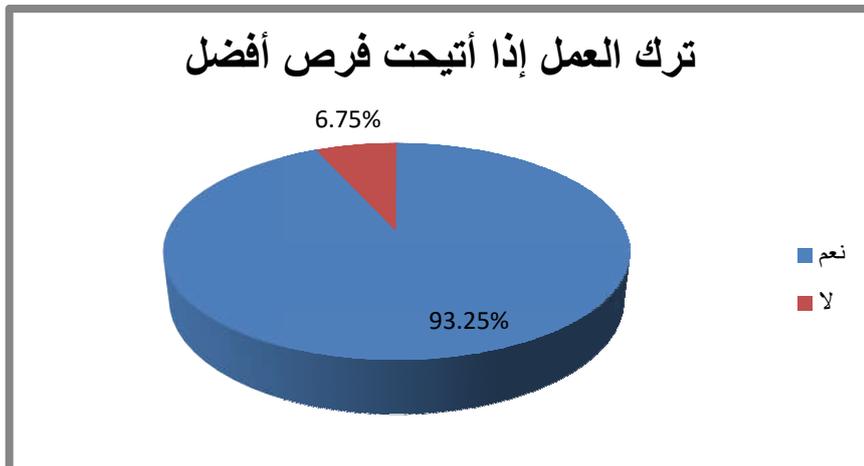
وانطلاقاً من الدلائل الإحصائية نستنتج أن الفرضية الجزئية القائلة بأن عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحقيق الانضباط لدى العاملين محققة والجدول التالي يوضح ذلك:

ثانياً: عرض ومناقشة: بيانات الفرضية الثانية تساهم عدالة التوزيع في زيادة الاستقرار

1/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم 20: يوضح ترك العمل إذا أتاحت فرص أفضل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%93,24	69	%50	37	الأجر المغربي
		%54,05	40	مسار وظيفي أفضل
		%37,83	28	امتيازات مرتبطة بالوظيفة
%6,75	5			لا
%100	74			المجموع



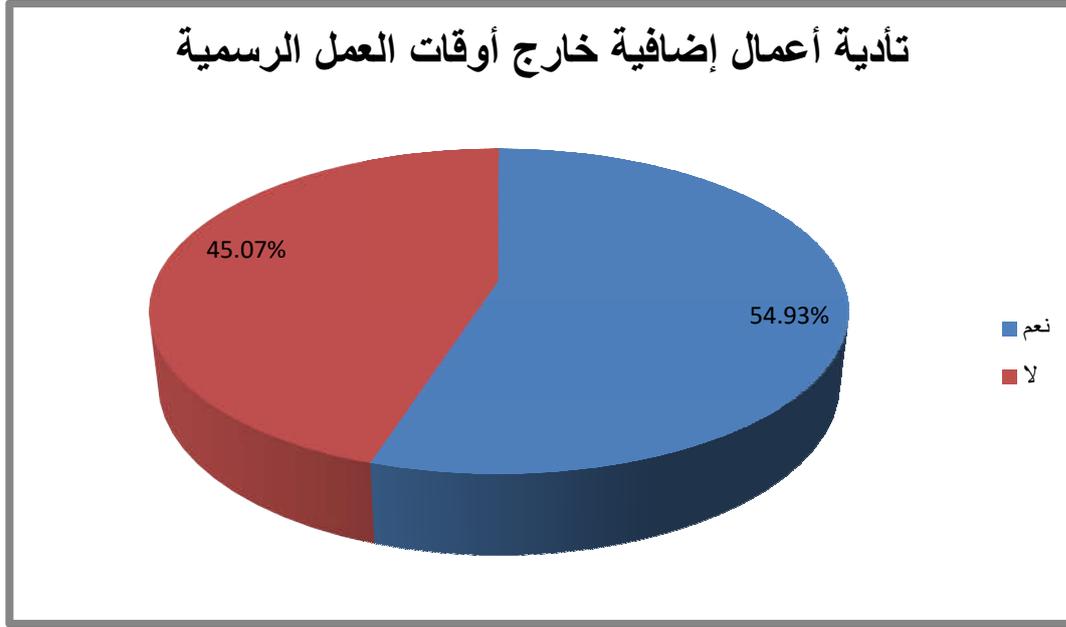
من خلال الجدول رقم 19 المتعلق بترك العمل إذا أتاحت فرص عمل أفضل يتبين لنا أن أغلب المبحوثين الذين شملتهم العينة يفضلون ترك العمل إذا أتاحت الفرصة، حيث بلغ عددهم 69 بنسبة مقدرة بـ 93,24% حيث أرجعوا ذلك إلى مجموعة من العوامل، فنجد نسبة 74,05% يفضلون ترك العمل في المؤسسة إذا أتيح لهم الحصول على أجر مغري، أما نسبة 50% من المبحوثين فإنهم يفضلون الحصول على مسار وظيفي أفضل وأخيرا فإن نسبتهم 37,83% يميلون إلى ترك الوظيفة إذا أتاحت لهم الفرصة وذلك بهدف الحصول على امتيازات جديدة.

في مقابل ذلك نجد نسبة 6,75% لا يفضلون ترك الوظيفة إذا أتاحت لهم الفرصة، وهذا راجع إلى علاقات العمل والصدقة التي كونوها في المؤسسة، بالإضافة إلى الرغبة الشخصية في البقاء في المؤسسة، وذلك ما يشير إلى زيادة الاستقرار الوظيفي لديهم.

في إطار هذه القراءة الإحصائية يمكن القول أن الموظفين في مديرية التجارة يسعون دائما وراء إشباع مختلف الحاجات، فلا يتوقفون عند إشباع حاجة واحدة فقط، وأن طموحهم يتجاوز أهداف المؤسسة وظروف العمل وهذا ما أشار إليه ماسلو في نظرية الحاجات.

الجدول رقم 21: يوضح تأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات		العينة		
10,81	17,56	8	13	الحصول على عطلة تعويضية	نعم	نعم		
6,75		5						الشكر والتقدير
20,45	54,93	15	39	الشعور بالإحباط	لا	لا		
9,45		7						عدم الاكتراث
8,10		6						الإحساس بعدم تقدير الجهد
6,75		5		الإهمال والتباطؤ في العمل				
%45,07		32				لا		



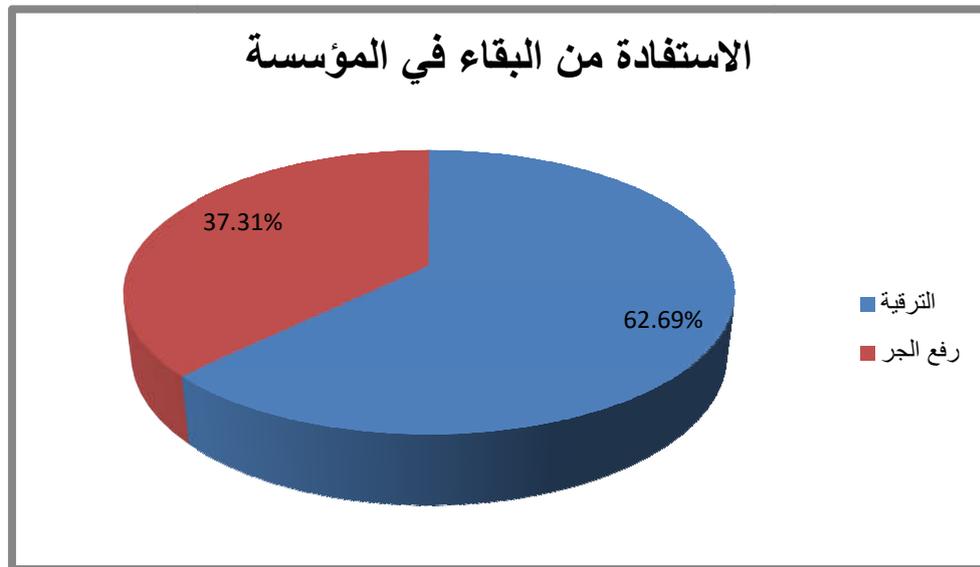
يتبين من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن نسبة 43,24% من عينة الدراسة لم يقوموا بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية، وهذا راجع إلى أن المديرية لا تقدر مجهوداتهم ولا تحفزهم على ذلك المجهود، بالإضافة إلى أنها لا تراعي ظروفهم في العمل، في حين نجد نسبة 18,91% أجابوا بأنهم سبق وأن قاموا بتأدية أعمال خارج أوقات العمل الرسمية، وهذا راجع إلى أن لديهم استعداد لبذل أكبر مجهود، بالإضافة إلى أن لديهم نوع من الالتزام والمسؤولية اتجاه هذه المؤسسة، حيث نجد 17,56% أقرروا بأنهم يحصلون على مكافأة مقابل ذلك الجهد، حيث أن نسبة 10,5% أجابوا بأنهم يحصلون على عطلة تعويضية، بينما 6,75% يتلقون الشكر والتقدير نتيجة قيامهم بمهام إضافية خارج أوقات العمل الرسمية، في المقابل نجد نسبة 52,70% لم يتحصلوا على مكافآت مقابل تأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية، حيث نجد نسبة 20,27% أجابوا بأنهم يشعرون بالإحباط عندما لا يتلقون أي مكافأة مقابل أي جهد إضافي يقدمونه، بينما نسبة 9,45% فإنهم لا يكتفون إن حصلوا على مكافأة أو لم يحصلوا عليها، في حين أن ما نسبتهم 8,10% فإنهم يشعرون بعدم تقدير الجهد، وهذا ما يضعف من عزمهم وقدرتهم وحتى رغبتهم في العمل بالمؤسسة، أما نسبة 6,75% فإنهم يقابلون عدم الحصول على مكافأة بعد القيام بجهد إضافي خارج أوقات العمل الرسمية بالتباطؤ وإهمال العمل.

نستنتج من المعطيات السابقة أن اعتماد الإدارة على نظام المكافآت والتحفيزات أمر ضروري من شأنه أن يجعل الموظفين دائماً في حالة نشيطة واستعداد لبذل مجهود يجعل الموظفين في حالة تنافسية من أجل الحصول على تلك المكافأة، أما عكس ذلك فإنه حتماً سوف يضعف من عزيمة وقدرات

الموظفين، حيث أن الموظف إذا كان يحصل على ما يحصل عليه غيره في المؤسسة من مكافآت وعلاوات فإن هذا يزيد من درجة استقراره وبقائه عضواً في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 22: يوضح الاستفادة من البقاء في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	
%56,75	42	%13,51	10	لا شيء	الترقية
				تحقيق الذات وإبراز القدرات	
				إكساب الخبرة في مجال العمل	
%33,78	25				رفع الأجر
%100	74				المجموع



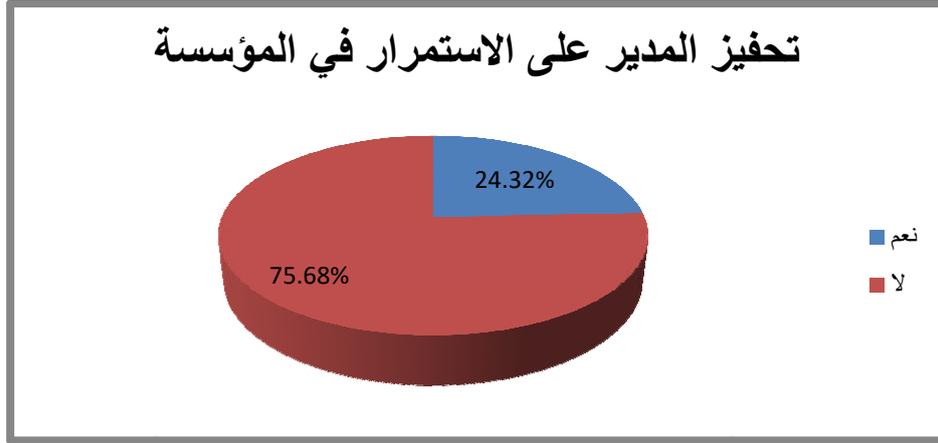
يتبين من خلال الشواهد الكمية من الجدول رقم 21 المتعلق بالاستفادة من البقاء في المؤسسة أن نسبة 56,75% من عينة الدراسة تمثلت استفادتهم في الترقية، أما نسبة 33,78% فقد استفادوا من رفع الأجر، في حين نجد نسبة 13,51% من أفراد العينة أجابوا أنهم لم يستفيدوا من أي شيء خلال عملهم

وهم في أغلب الأحيان من تقل سنوات عملهم في المؤسسة عن أقل من 5 سنوات، أما ما نسبتهم 4,05% فإن بقاءهم في المؤسسة مكنهم من تحقيق الذات وإبراز القدرات، ونفس النسبة أجابوا بأنهم تمكنوا من اكتساب خبرة في مجال العمل، وهم من تزيد أقدمتهم في العمل من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.

بمعنى أن أي موظف من موظفي مديرية التجارة لا يبقى في العمل إلا إذا كان يستفيد من هذا البقاء ويحقق لهم مزايا ومكاسب باستثناء البعض، فإنهم يبقون في المؤسسة رغم أنهم لا يستفيدون من شيء، وهم في أغلب الحالات الذين لديهم سن من 50 إلى أقل من 60 سنة وأقدمية عمل من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، فالموظفين ضمن هذه الفئة يكونون متشبعين من كل شيء سواء الترقية أو الأجر وحتى الخبرة، والكفاءة يمتلكونها بقاءهم من أجل الحصول على القاعد فقط.

الجدول رقم 23: تحفيز المدير على الاستمرار في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
%24,32	18	%28,37	1	مادية	نعم
		%18,91	14	معنوية	
		%4,05	3	مادية ومعنوية	
%75,67	56				لا
%100	74				المجموع

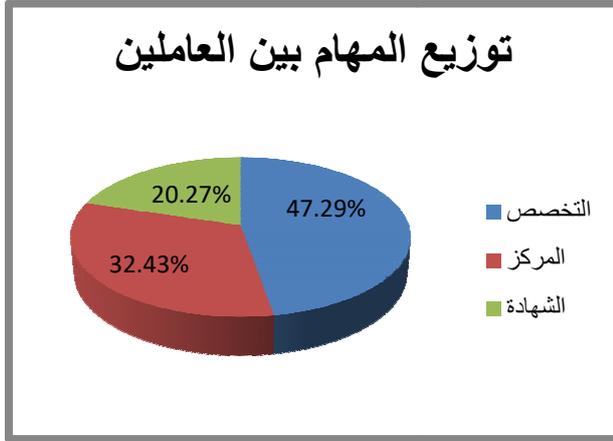


من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول المتعلق بتحفيز المدير الموظفين على الاستمرار في العمل تبين أن نسبة 75,67% أي ما يعادل 56 موظف وهي أكبر قيمة أقرروا بأنهم لا يتلقون تحفيز للاستمرار في المؤسسة من طرف مديرهم، وهذا راجع إلى كون المديرية تابعة إلى القطاع العمومي، بالإضافة إلى كونها لا تعتمد على التحفيز كمعيار للاستمرار في العمل بقدر ما تسعى إلى توفير ظروف العمل المناسبة والاحترام.

في المقابل نجد أن نسبة 24,32% أي ما يعادل 18 مبحوث من العينة المدروسة أقرروا بأن المدير يحفزهم على الاستمرار في العمل بالمؤسسة، ولكن نوع هذا التحفيز يختلف من مبحوث إلى آخر حيث أقر 18,91% من المبحوثين بأنهم يتلقون تحفيزا معنويا مقابل ما يقومون به من مهام ووظائف في حين يرى 4,05% من المبحوثين بأن المدير يحفزهم ماديا ومعنويا وأخيرا نجد نسبة 1,35% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحفزون ماديا لبقائهم واستمرارهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نخلص أن بقاء واستمرار الموظف في الوظيفة غير مقترن بالتحفيز، فالمديرية لا تعتمد على سياسة التحفيز باعتبارها تابعة للقطاع العام، وتقوم بتطبيق قانون الوظيف العمومي فقط، ولكن اعتماد الإدارة على العدالة والإنصاف في الأمور المتعلقة بالمهام والواجبات وحتى توزيع الحوافز إذا كانت بنسبة ضعيفة هو ما يجعل الموظف يميل إلى الاستقرار والاستمرار في العمل.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع المهام بين العاملين



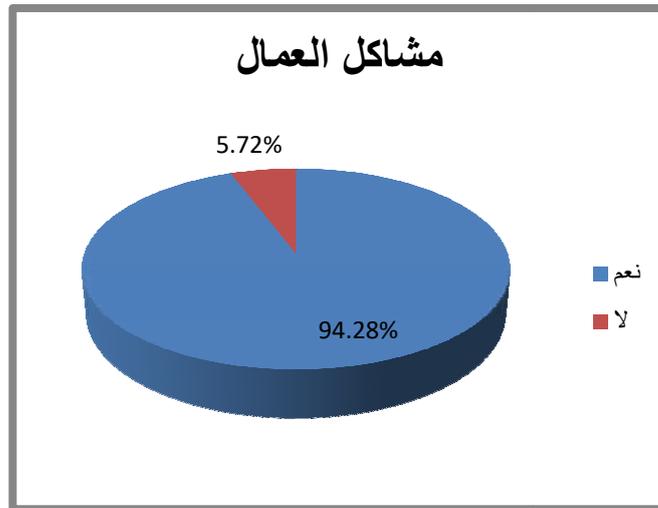
النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
47,29%	35	التخصص
32,43%	24	المركز
20,27%	15	الشهادة
100%	74	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن نسبة 47,29% من أفراد العينة المدروسة أقرّوا بأنهم توزع عليهم المهام حسب التخصص، بينما نجد نسبة 32,43% من المبحوثين أكدوا أن مهامهم توزع عليهم حسب المركز الوظيفي الذي يحتلونه في المؤسسة، بينما نجد نسبة 20,27% أجابوا بأن المهام توزع عليهم بناء على الشهادة، وما يفسر الارتفاع النسبي لاعتماد التخصص في توزيع المهام، وذلك حتى يتمكن كل موظف من إنجاز المهام، وذلك حتى يتمكن كل موظف من إنجاز المهام، وهذا ما أشار إليه فريديريك تايلور من خلال مبادئ الإدارة، أما ما يفسر الاعتماد على المركز الوظيفي في توزيع المهام فهذا راجع إلى اعتماد الخبرة والكفاءة واعتماد التسلسل الهرمي، فالمهام توزع من أعلى الهرم إلى أسفل القاعدة، أما الاعتماد على الشهادة في توزيع المهام وذلك حتى يتمكن كل موظف من العمل بأريحية، فعدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية يجعل الموظف عاجز عن تقديم الأداء المرغوب.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه القراءة الإحصائية هو أنه من الضروري أن توزع المهام بعدل وإنصاف على العاملين، هذا ما يجعل الموظف على استعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا في النهاية يجعل منه راضي عن نفسه ويدعم بقاءه واستمراره في الوظيفة.

الجدول رقم 25: يوضح مشاكل العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%52,70	39	%45,94	34	تنظيمية
		%12,16	9	اجتماعية
		%6,75	5	شخصية
%47,29	35	لا		
%100	74	المجموع		



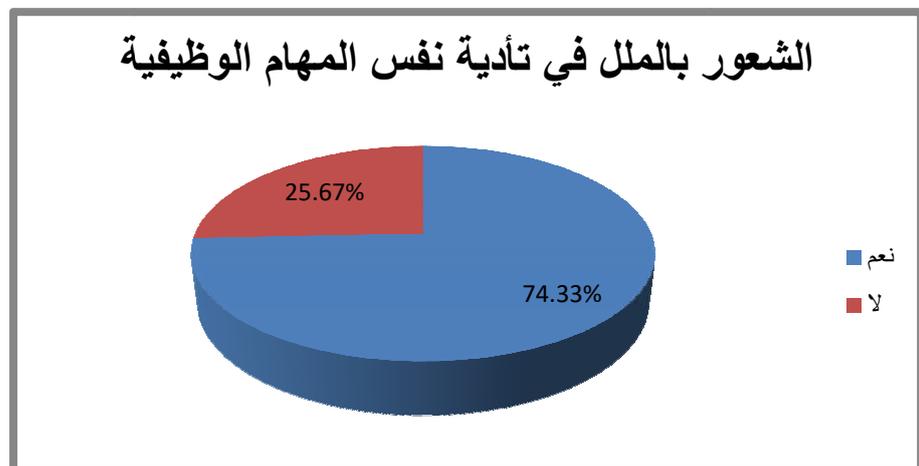
يتبين من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بالمشاكل التي تجعل الموظفين غير مرتاحين في عملهم، حيث نجد نسبة 62,70% من العينة المدروسة أجابوا بأن لديهم مشاكل تجعلهم غير مرتاحين في عملهم، فنجد 45,94% من المبحوثين أقرروا بأن لديهم مشاكل تنظيمية، في حين أن ما نسبتهم 12,16% من أفراد العينة أقرروا بأن ما يجعلهم غير مرتاحين هو المشاكل الاجتماعية وأخيرا يرى 6,75% من المبحوثين أن عدم الارتياح في بيئة العمل يعود إلى تعرضهم إلى مشاكل شخصية.

وفي المقابل فإن نسبة 47,29% أي ما يعادل 35 مبحوث أجابوا بأن ليس لديهم مشاكل تجعلهم غير مرتاحين في عملهم، وهذا راجع إلى أنهم يركزن على الوظيفة أكثر من تابعاتها، وأنهم من أكثر الموظفين الذين في حاجة ماسة للبقاء في الوظيفة.

نستنتج مما سبق أن وجود الموظف في بيئة عمل يسودها الصراع والمشاكل تجعل من الموظفين غير مرتاحين وغير قادرين على إبراز قدراتهم، كما أن للمشاكل الشخصية تأثيرها الواضح على نفسية الموظف وقابليته للأداء، حيث يكون دائما مشغول بالتفكير في تلك المشاكل وإهمال واجباته ومهامه المفروضة عليه.

الجدول رقم 26: يوضح الشعور بالملل في تأدية نفس المهام الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
%74,32	55				نعم
		%12,16	9	التغيب	
		%47,29	35	التباطؤ	
		%18,91	14	الإهمال	
		%8,10	6	ترك العمل	
%25,67	19				لا
%100	74				المجموع



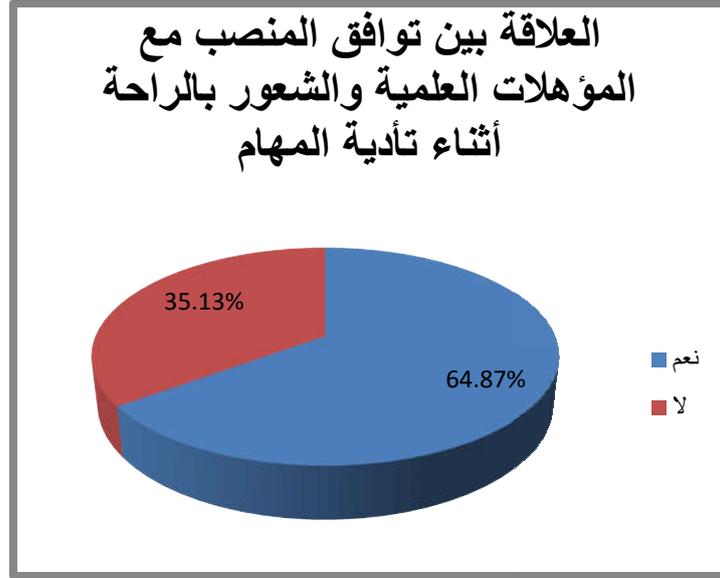
يتبين من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول بأن أكبر نسبة من أفراد العينة المدروسة والمقدرة بنسبة 74,32% أي ما يعادل 55 من أصل 74 مبحوث يشعرون بالملل نتيجة تأدية نفس المهام الوظيفية، حيث أن نسبة 47,29% يرون أن الشعور بالملل يؤدي إلى التباطؤ في تأدية المهام والأعمال الوظيفية، في حين أن ما نسبته 18,91% من المبحوثين أجابوا بالإهمال في الواجبات بسبب الملل من تأدية نفس الوظيفة، في حين أن نسبة 12,16% من المبحوثين يرجعون التغيب المستمر لهم إلى الشعور بالملل من تأدية نفس المهام الوظيفية، وأخيراً فإن نسبة 8,10% فإنهم يقابلون الشعور بالملل عند تأدية نفس المهام الوظيفية بترك العمل، وهذا راجع إلى إيمانهم بأنهم سوف يحصلون على وظيفة أخرى نظراً لما يمتلكونه من شهادات ومؤهلات وكفاءات.

نستنتج مما سبق أن اعتماد التخصص وتقسيم العمل الذي أشار إليها تايلور جعل من الموظفين غير مرتاحين وغير قادرين على العطاء، بل يميلون نتيجة الملل من نفس المهام إلى التغيب أو الإهمال والتباطؤ في المهام وحتى إلى ترك العمل في بعض الأحيان، فلا بد من اعتماد المرونة في الوظائف واعتماد على الإغناء الوظيفي وهذا بدوره سوف يؤدي إلى زيادة الاستقرار وبالتالي البقاء في المؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح العلاقة بين توافق المنصب مع المؤهلات العلمية والشعور بالراحة أثناء تأدية المهام

المجموع	لا أشعر بالراحة	أشعر بالراحة	الشعور بالراحة توافق المنصب مع المؤهل
46	17 %22.97	29 %39.18	يتوافق المنصب مع المؤهل
28	9 %2.16	19 %25.67	لا يتوافق المنصب مع المؤهل
74 %100	26 %35.13	48 %64.86	المجموع

كا ² المحسوبة = 6.31	درجة الثقة = 95	مستوى الدلالة = 0,05	درجة الحرية = 1	كا ² = 1.24
---------------------------------	-----------------	----------------------	-----------------	------------------------



يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم 27 الخاص بالعلاقة بين توافق المنصب مع المؤهلات والشعور بالراحة أثناء تأدية المهام، وأن 39،18% من المبحوثين يرون أن توافق المنصب مع المؤهلات العلمية يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية أثناء تأدية المهام، مقابل 25،67% من الذين يرون بأن عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية يجعلهم يشعرون بالراحة أثناء العمل، في حين نجد 22،97% من المبحوثين يرون بأن توافق المنصب مع المؤهلات لا يشعرهم بالراحة أثناء تأدية المهام، مقابل 12،16% منهم يرون بأن عدم توافق المنصب مع المؤهلات لا يشعرهم بالراحة أثناء تأدية المهام.

إن الشعور بالراحة أثناء تأدية المهام الوظيفية تتطلب توفر العديد من العوامل، إذ أن توافق المنصب مع المؤهلات يعتبر من بين أهم العوامل التي تمكن من تحقيق الشعور بالراحة لدى الموظف بدرجة أكبر حين أفاد المبحوثين في المؤسسة بأن توافق المنصب مع المؤهلات يخلق لديهم شعور كبير بالراحة عند تأدية المهام، وهو ما تؤكد النسب الموضحة في الجدول، حيث صرح العديد منهم خلال المقابلة بأنهم يجدون العمل أكثر ارتياحاً وأكثر سهولة عندما يقومون بتأدية مهام تكون متوافقة مع المؤهلات العلمية، حتى أنهم قد أصبحت لديهم رغبة أكثر في الاستمرار في العمل نتيجة إحساسهم بالعدالة في توزيع المهام والواجبات، وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة وفعاليتها ككل، ذلك أن الموظف الذي يحس بالعدالة والارتياح في المنصب هذا يحفزهم على بذل أكبر مجهود، كما أبدى المبحوثين آراءهم حول توافق المنصب مع المؤهلات العلمية، ذلك يجعلهم غير قادرين على أداء مهامهم ومتطلبات الوظيفة، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب هذا فإن المبحوثين الذين أجابوا بأن التوافق بين

الوظيفة والمؤهل العلمي لا يشعرهم بالراحة في العمل ويبررون موقفهم بأن تواجههم في المؤسسة راجع إلى حاجتهم إلى العمل، بالإضافة إلى عدم توفر بديل آخر يلجئون إليه.

من خلا ما سبق ذكره وبمقارنة كا²المحسوبة المقدرة ب 1،24 و كا²الجدولية المقدرة ب 6،31 عند مستوى الدلالة 0،005 ودرجة الحرية 1، وبما أن كا²المحسوبة أصغر من كا²الجدولية فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البندين ولا توجد استقلالية بين البندين.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن توافق المنصب مع المؤهلات العلمية له علاقة بالشعور بالراحة أثناء تأدية المهام الوظيفية، أي أن العدالة التوزيعية لها علاقة بالالتزام الموظف في تأدية مهام الوظيفة.

2/ مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

تساهم عدالة التوزيع في زيادة استقرار العاملين فقد كانت نتائجها كالتالي:

➤ 93،24% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم يفضلون ترك العمل إذا أتاحت لهم فرصة ذلك، وهذا راجع إلى كونهم سيبحثون دائما عن امتيازات أفضل مثل الأجر والمسار الوظيفي التي توفره لهم المؤسسات الأخرى.

➤ 43،24% من المبحوثين لا يقومون بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية، ويعود هذا إلى أن المديرية لا تقدر مجهوداتهم المبذولة، ولا تحفزهم على بذل المزيد من الجهد، كما أنها لا تراعي ظروفهم في العمل.

➤ أغلب أفراد عينتنا يحقق لهم البقاء في المؤسسة الترقية، حيث قدرت نسبتهم ب 56،75% وهذا راجع إلى الكفاءة والأقدمية والمؤهل العلمي، حيث لا بد أن توفر هذه المعايير لأنها تكسب العامل خبرة ومهارة ومعرفة بمختلف تفاصيل العملية الإدارية.

➤ 75،67% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن مديرهم لا يحفزهم على الاستمرار في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المديرية تابعة للقطاع العمومي، وهي لا تعتمد على التحفيز كمييار للاستمرار في العمل.

➤ أغلب أفراد العينة صرحوا بأن توزيع المهام بين العاملين يكون على أساس التخصص، حيث قدرت نسبتهم ب 47،29%، وهذا راجع حتى يتمكن كل موظف من أداء المهام الموكلة إليه بسهولة.

➤ 62,70% من أفراد عينتنا صرحوا بأنهم يعانون من مشاكل في العمل تجعلهم غير مرتاحين في عملهم، ويعود ذلك إلى جو العمل الروتيني، طبيعة المنصب الذي يشغله، وكذلك وجود خلافات في العمل.

➤ أغلب أفراد العينة يشعرون بالملل أثناء تأدية المهام الوظيفية حيث قدرت نسبتهم بـ 74,32% وصعود هذا إلى تكرار المهام والواجبات وعدم وجود حيوية في العمل وطبيعة العمل الذي يغلب عليه طابع الجمود والملل.

➤ 18,39% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن توافق منصبهم مع مؤهلاتهم العلمية يجعلهم يشعرون بالراحة أثناء تأدية المهام.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق المنصب مع المؤهل العلمي والشعور بالراحة.

من خلال النتائج سابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفرغ وتحليل بيانات المحور الثالث والمتعلق بالأسئلة من 17 إلى 25 نستنتج أن عدالة التوزيع تساهم في استقرار العاملين بالمؤسسة.

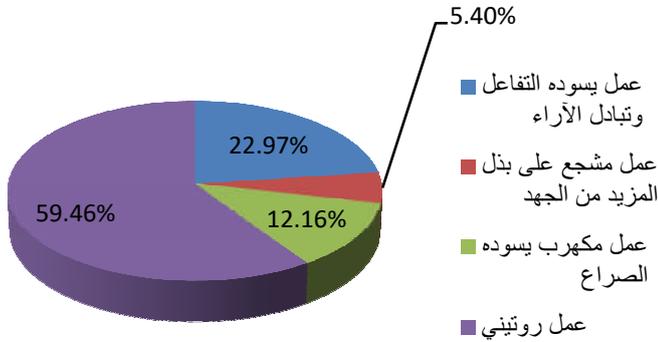
وانطلاقاً من الدلائل الإحصائية نستنتج أن الفرضية القائلة بأن عدالة التوزيع تساهم في زيادة استقرار العاملين محققة جزئياً.

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثالثة تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز الولاء لدى العاملين

1/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

الجدول رقم 28: يوضح جو العمل السائد في المؤسسة

جو العمل السائد في المؤسسة



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
22,97%	17	عمل يسوده التفاعل وتبادل الآراء
5,40%	4	عمل مشجع على بذل المزيد من الجهد
12,16%	9	عمل مكهرب يسوده الصراع
59,45%	44	عمل روتيني
100%	74	المجموع

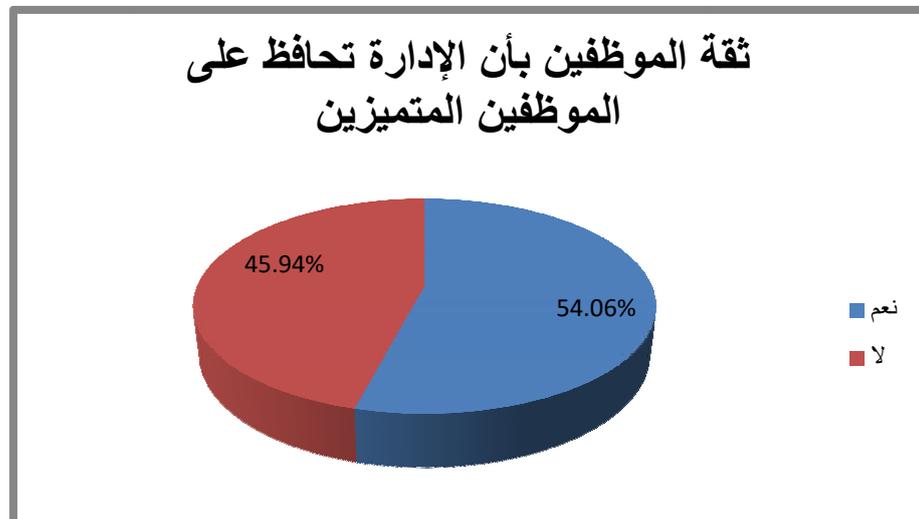
يتضح من خلال الجدول رقم 28 أن أعلى نسبة 59,45% من المبحوثين ترى أن جو العمل الذي كان سائد بمؤسستهم جو روتيني، وهذا راجع إلى طبيعة العمل اليومي المتكرر لأغلب الموظفين، وعدد تعدد وتجدد المهام، في حين نجد نسبة 22,97% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الجو السائد في مؤسستهم جو يسوده التفاعل وتبادل الآراء، وهذا راجع إلى ثقافة المؤسسة المشجعة على فتح باب الحوار وطريقة التعامل مع الموظفين التي تجعلهم مرتاحين، وبالتالي فإنهم يولون ولاء كبير لهذه المؤسسة، كما نجد نسبة 12,16% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسستهم جو مكهرب يسوده الصراع يمكن أن يعود إلى تداخل المصالح وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وهم في الغالب يعملون عكس مبدأ المصلحة العامة لفايول، أنه لا تتعدى المصالح الشخصية للموظفين على مصلحة

المؤسسة والوسيلة لذلك هي العدالة والقدوة الحسنة، أما نسبة 5،10% من المبحوثين ترى أن جو العمل بالمؤسسة جو مشجع على بذل الجهد، وهذا راجع إلى ما تقدمه المؤسسة من تسهيلات وإمكانيات تجعل الموظف يقدم أفضل ما عنده.

ما يمكن استنتاجه من خلال القراءة الإحصائية للجدول بأن جو العمل المبني على التفاهم والتعاون والحرية يساعد على رفع الروح المعنوية، ورفع روح المبادرة لدى الموظفين، فالعمل يسوده التعاون والمشجع على العمل يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين ما من شأنه أن يزيد من مستويات الولاء لتلك المؤسسة.

الجدول رقم 29: يوضح ثقة الموظفين بأن الإدارة تحافظ على الموظفين المتميزين

النسبة المئوية	التكرار	العينة		الاحتمالات
		التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات
54,05%	40			نعم
45,94%	34	7	9,45%	وجود بدائل أفضل
		5	20,27%	عدم الاهتمام بالكفاءات الموجودة
		12	16,21%	المحابة والمحسوبية في التوظيف
100%	74			المجموع

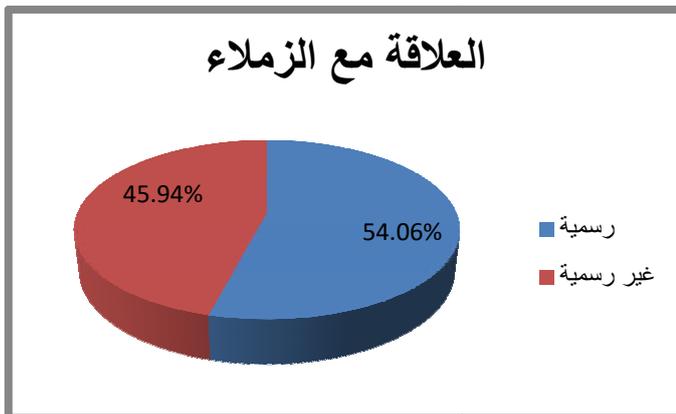


من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 29 المتعلق بالمحافظة على الموظفين المتميزين، يتبين بأن 40 مبحوث أي ما يعادل 54,94% أقرروا بأن لديهم ثقة بأن الإدارة تحافظ على الموظفين المتميزين، وهذا ما يسمح للموظفين بتقديم أفضل أداء مع الاستمرار في العمل بالمديرية، والسعي لتحقيق أهداف المديرية وإعطاء سمعة وصورة طيبة.

وفي المقابل نجد أن نسبة 45,94% أي ما يعادل 34 مبحوث من أصل 74 صرحوا بأن ليس لديهم ثقة في أن الإدارة تحافظ على الموظفين المتميزين، وأرجعوا ذلك إلى الأسباب ، فنجد نسبة 20,27% من المبحوثين أكدوا أن عدم محافظة الإدارة على الموظفين المتميزين بسبب وجود بدائل أفضل كفاءة وتميز، في حين نجد نسبة 16,21% صرحوا بأن عدم الاهتمام بالكفاءات الموجودة بالمؤسسة جعلهم غير واثقين بأن الإدارة سوف تحافظ عليهم، وأخيرا نجد نسبة 9,45% ترى بأن عدم ثقة الموظفين بأن الإدارة سوف تحافظ على الموظفين المتميزين راجع إلى اعتماد الإدارة على المحاباة والمحسوبية في عمليات التوظيف.

من خلال ما سبق نستنتج أن إجابات المبحوثين حول المحافظة على الموظفين المتميزين كانت متقاربة نوعا ما، حيث أن على المؤسسة أن تعتمد على سياسة الحفاظ على الموظفين المتميزين القادرين على الأداء بكفاءة وفاعلية، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وخلق مكانة وسمعة طيبة في سوق العمل، كما أن احتفاظها بالمتميزين يغنيها عن الكثير من المصاريف الخاصة بعملية التدريب والتكوين الذي تقدمه للموظفين الجدد، لكن هو لا يمنع من استقطاب بعض الطاقات والكفاءات الشابة المليئة بالحيوية والإبداع.

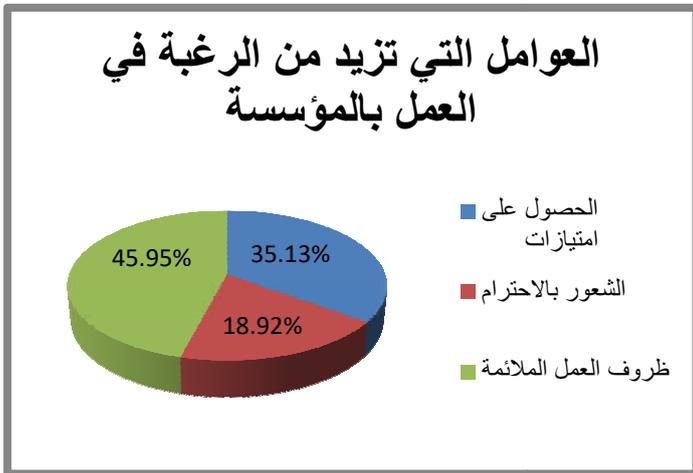
الجدول رقم 30: يوضح العلاقة مع الزملاء في المؤسسة



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
54,05%	40	رسمية
45,94%	34	غير رسمية
100%	74	المجموع

من خلال الجدول رقم 30 الذي يوضح العلاقة مع الزملاء نجد أن 40 من المبحوثين أي ما يعادل 54,05% أقرروا بأن العلاقة بين الزملاء علاقة رسمية، وهذا راجع إلى حرص هذه الفئة على زيادة الإنتاج دون الخوض في علاقات رسمية تؤدي إلى التأثير في الإنتاج، وهذا ما قد أشار إليه فرديريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية، وذلك من خلال مفهوم استبعاد العلاقات الإنسانية في العمل، أي عدم إدخال العلاقات الشخصية في مكان العمل، في حين نجد نسبة 45,94% ترى بأن العلاقات غير الرسمية مع العمال تمنح لهم دوافع إيجابية وراحة نفسية لبذل أكبر جهد وكذا تعزيز التعاون فيما بينهم فيما يخدم أهدافهم، معنى ذلك أن مديرية التجارة تعتمد على تغليب طابع الرسمية بين الموظفين وذلك لضمان سير الأعمال بصورة جيدة، ولكن هذا لا يعني ضرورة وجود علاقات إنسانية وشخصية بين الموظفين، هو ما قد أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية، حيث أن فعالية الأفراد تقتزن بالإشراف غير المباشر وهامش الحرية الممنوح للموظفين، فالموظفون يميلون إلى مقارنة أنفسهم مع غيرهم من الموظفين من حيث المساواة والإنصاف في المعاملة، وهذا دافع قوي لخلق نوع من الالتزام والرغبة في البقاء والانتماء لهذه المؤسسة.

الجدول رقم 31: يوضح العوامل التي تزيد من الرغبة في العمل بالمؤسسة



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
13,35%	26	الحصول على امتيازات
92,18%	14	الشعور بالاحترام
45,95%	34	ظروف العمل الملائمة
100%	74	المجموع

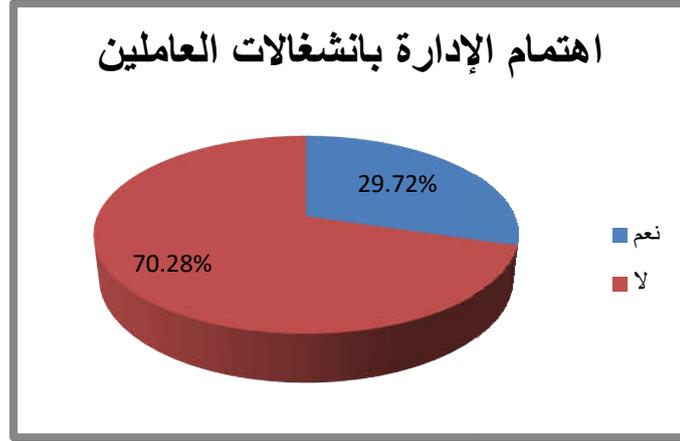
من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 31 الخاص بالعوامل التي تزيد من الرغبة في العمل حيث نجد نسبة 45,95% من المبحوثين أرجعوا رغبتهم بالبقاء بالمؤسسة إلى ظروف العمل المناسبة وهي نسبة مساوية من المبحوثين الذين أجابوا بأن الشعور بالاحترام هو ما يدفعهم للبقاء في

المؤسسة، في حين نجد نسبة 13,35% من العينة المدروسة أرجعوا رغبتهم في البقاء في المؤسسة إلى ما يحصلون عليه من امتيازات مرتبطة بالوظيفة.

في إطار هذه القراءة الإحصائية يمكن القول أن بقاء الموظف بنفس المؤسسة يكون مرهون بما تقدمه له هذه الأخيرة، كالحصول على امتيازات، الشعور بالاحترام، ظروف العمل الجيدة هذه العوامل هي التي تجذب الموظفين ذو الكفاءة والخبرة، وتضمن استمراره عنصرا فعالا في أي مؤسسة التي من خلاله تتمكن من تحقيق أهدافها، كما أن أهم عامل يؤدي إلى الرغبة في العمل والبقاء في المؤسسة هو الإحساس بالمعاملة العادلة إذا ما قارن نفسه مع غيره من الموظفين، وهذا ما أشارت إليه نظرية العدالة لآدمز أنه إذا شعر بأن ما يحص عليه من مخرجات غير عادلة فهذا يولد لديه فراغ داخلي وعدم الارتياح وبالتالي سوف يضعف ولاءه والتزامه لهذه المؤسسة.

الجدول رقم 32: يوضح اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	نعم
29,72	22				
%70,27	52	21,62	16	سوء وفق التسيير	لا
		16,21	12	التهرب من المسؤولية	
		10,81	8	غياب العلاقات الإنسانية	
		14,86	11	مصلحة الإدارة والعمل الأولى	
%100	74				المجموع



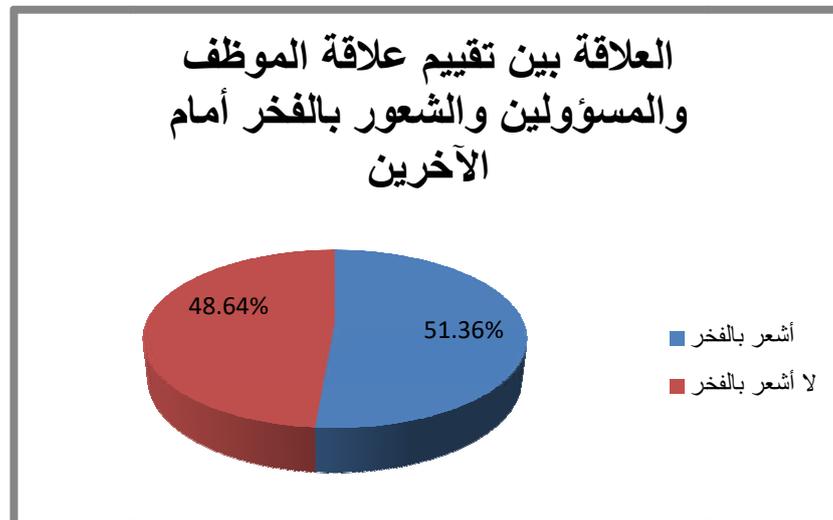
من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 32 الخاص باهتمام الإدارة بانشغالات العاملين أن أكبر نسبة من العينة المدروسة والتي تقدر بـ 52 مبحوث أي ما يعادل نسبة 70,27% أقرروا بأن الإدارة لا تهتم بانشغالات العاملين وتعلل هذه النسبة بالأسباب التالية، فنجد نسبة 21,62% أفادت بأن سوء وضعف التسيير من طرف الإدارة يؤدي إلى إهمال احتياجات وانشغالات الموظفين، في حين نجد نسبة 14,86% أقرروا أن سبب عدم إعطاء الموظفين أي اهتمام وعدم العمل على حل انشغالاتهم راجع بالدرجة الأولى إلى تفضيل مصلحة الإدارة والعمل على مصلحة الموظفين وهو العكس الذي أشارت إليه نظرية التقسيم الإداري لفايول، بينما نجد نسبة 16,21% من أفراد العينة صرحوا بأن عدم الاهتمام بانشغالات العاملين بسبب التهرب من المسؤولية، وأخيرا نجد نسبة 10,81% من المبحوثين أفادوا بأن غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل هو السبب وراء عدم الاهتمام بانشغالات العاملين، وفي المقابل نجد نسبة 29,72% أي ما يعادل 22 مبحوث من أصل 74 أكدوا بأن الإدارة تسعى إلى حل ومعرفة انشغالات الموظفين.

من خلال ما سبق نستنتج أن عدم اهتمام الإدارة باهتمامات وانشغالات الموظفين بالمديرية يؤدي إلى عدم الالتزام وبالتالي ضعف الولاء والاستقرار الوظيفي وزيادة معدلات دوران العمل، فالموظف يسعى أن يكون مرتاح في عمله لكي يقدم أفضل أداء منه.

الجدول رقم 33: يوضح العلاقة بين تقييم علاقة الموظف للإدارة والمسؤولين والشعور بالفخر أمام الآخرين

المجموع	لا أشعر بالفخر	أشعر بالفخر	الشعور بالفخر تقييم علاقة الموظف للإدارة والمسؤولين
42	17 %22,97	25 %33,78	القانون
11	5 %6,75	6 %8,10	المشاركة الجماعية
8	3 %4,05	5 %6,75	المحابة
13	5 %6,75	8 %10,81	العلاقات الإنسانية
74 %100	36 %48,64	38 %51,38	المجموع

كا ² المحسوبة = 2,35	درجة الثقة = 95%	مستوى الدلالة = 0,05	درجة الحرية = 3	كا ² = 2,49
---------------------------------	------------------	----------------------	-----------------	------------------------



يتبين من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 33 الموضح لعلاقة الموظف بالإدارة والمسؤولين وشعوره بالفخر بالمؤسسة أن نسبة 33,78% أي ما يعادل 25 مبحوث صرحوا بأن علاقتهم بالإدارة والمسؤولين كانت على أساس القانون وهذا ما يجعلهم يفخرون بالعمل بمؤسستهم، تليها نسبة 10,81% أي ما يعادل 8 مبحوثين أقرروا بأن علاقتهم بالإدارة والمسؤولين تكون على أساس العلاقات الإنسانية وهم يشعرون بالفخر بمؤسستهم، تليها نسبة 8,10% أي ما يعادل 6 مبحوثين صرحوا بأن علاقتهم تقوم على أساس المشاركة الجماعية ويشعرون بالفخر بالعمل بالمؤسسة، تليها نسبة 6,75% أي ما يعادل 5 مبحوثين صرحوا بأن العلاقة تكون على أساس المحابة وهم يشعرون بالفخر بعملهم بهذه المؤسسة، في حين نسبة 22,97% أي ما يعادل 17 مبحوث صرحوا بأن علاقتهم بالإدارة والمسؤولين تقوم على أساس القانون وهم لا يشعرون بالفخر بمؤسستهم، تليها نسبة 6,75% أي ما يعادل 5 مبحوثين صرحوا بأن علاقتهم تقوم على العلاقات الإنسانية وهي نسبة متساوية مع الذين أجابوا بأن علاقتهم كانت تقوم على المشاركة الجماعية وهو لا يشعرون بالفخر بالعمل بالمؤسسة، تليها نسبة 4,05% أي ما يعادل 3 مبحوثين تقوم علاقتهم بالإدارة والمسؤولين على أساس المحابة وهذا ما يجعلهم لا يشعرون بالفخر بهذه المؤسسة.

وللتأكد من ذلك قمنا باستخدام χ^2 ، حيث وجدنا χ^2 المحسوبة 2,49 أما χ^2 المجدولة فتساوي 2,35 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 3، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 المجدولة فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ولا توجد استقلالية بين البندين، وبناء على ما سبق يمكن القول أن علاقة تقييم الموظف بالإدارة والمسؤولين له علاقة بفخره بالمؤسسة التي يعمل بها.

من خلال المعطيات المذكورة سالفًا يمكن القول أن فخر الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها مرتبط بالطريقة التي تتعامل بها الإدارة والمسؤولين مع الموظفين، أي أن هناك علاقة بين العدالة في التعاملات بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

2/ مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثالثة والتي مفادها تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز الولاء لدى الموظفين داخل المؤسسة من خلال عرضنا للجدول الإحصائية المتعلقة بأسئلة هذه الفرضية يتضح لنا ما يلي:

➤ 59,45% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أن جو العمل الذي كان سائد هو جو روتيني، وهذا نتيجة العمل اليومي المتكرر وعدم تعدد وتجديد في المهام.

➤ 54,05% من إجمالي العينة أكدوا أن العلاقة بين الزملاء يغلب عليها طابع الرسمية، وحسب إجابات المبحوثين تغلب العلاقات الرسمية يؤدي إلى شعورهم بالروتين والملل في العمل.

➤ 45,94% من المبحوثين أكدوا أن ما يزيد من رغبتهم في العمل بالمؤسسة هو شعورهم بالاحترام وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل، وهذا راجع إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة.

➤ 70,27% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بانشغالات العاملين، وحسب إجابات المبحوثين أكدوا أن ذلك راجع إلى سوء وضعف التسيير، التهرب من المسؤولية، غياب العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى تفضيل مصلحة الإدارة والعمل على مصلحة الموظفين، وهذا مؤشر قوي على الرغبة في ترك العمل وضعف الولاء والانتماء لهذه المؤسسة.

➤ 76,33% من المبحوثين أكدوا أن طبيعة العلاقة مع الإدارة والمسؤولين يحكمها القانون وهذا يشعرهم بالفخر.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الموظف للإدارة والمسؤولين والشعور بالفخر أمام الآخرين.

من خلال النتائج سابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفرغ وتحليل بيانات المحور الرابع والمتعلق بالأسئلة من 26 إلى 31 نستنتج أن عدالة التعاملات تؤدي إلى تعزيز الولاء لدى الموظفين.

الفرضية الثالثة جاءت مشابهة للفرضية الأولى، فقد كانت محققة، حيث يتحقق صدفها امبريقيا بالنظر لمؤشرات عدالة التعاملات، إذ كانت إجابات المبحوثين تتراوح بين النفي والتأكيد فكانت إجابات التأكيد فيها يخص ثقة الموظفين في حفاظ المؤسسة على المتميز من موظفيها، الشعور بالاحترام الذي يؤدي إلى زيادة الولاء وتعزيز الانتماء، أو الاعتماد على القانون يؤدي إلى الشعور بالفخر، في حين نجد أن تغلب طابع الرسمية يؤدي إلى الشعور بالروتين والملل، وبالتالي الرغبة في تحرك العمل، بالإضافة إلى أن المؤسسة لا تهتم بانشغالات العاملين ومشاكلهم، وهذا ما يضعف ثقتهم بالإدارة وما يؤدي إلى عدم الاستمرار في العمل.

نستنتج من خلال الدلائل الإحصائية السابقة الخاصة بالمحور الرابع أن الفرضية الثالثة والتي مفادها تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز الولاء لدى العاملين بالمؤسسة صادقة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من أجل التأكد أو نفي صدق الفرضية العامة وهي للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة، لابد من الاستدلال عبر اختبار الفرضيات الفرعية، ثم الانتقال إلى التعميم عبر الفرضية الرئيسية وهو ما قمنا به عبر مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث خلصنا إلى ثلاث فرضيات فرعية كان الهدف منها هو استخراج مؤشرات والربط فيما بينها عبر مؤشرات المتغير الأول مع مؤشرات المتغير التابع، من أجل البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات وبناء على تحقق الفرضية الأولى التي مفادها تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين بمديرية التجارة والتحقق الجزئي للفرضية الثانية تساهم عدالة التوزيع في زيادة الاستقرار لدى الموظفين بمديرية التجارة، بالإضافة إلى تحقق الفرضية الثالثة التي مفادها تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز الولاء لدى الموظفين بمديرية التجارة.

فإننا نستنتج صدق الفرضية الأساسية وثبات صحتها، حيث للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها حول موضوع دراستنا فإنه يمكن القول بأن الدراسة حققت أهدافها من خلال جمع التراث النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، وكذلك التعرف على أبرز مؤشرات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تمكن الدراسة الحالية من معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك عن طريق إتباع خطوات المنهج العلمي وبالاعتماد على المنهج الوصفي والأدوات المناسبة للدراسة من أجل الحصول على البيانات الكافية، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت ولو بجزء بسيط في إثراء الرصيد العلمي للمكتبة، حيث يستفيد منها الطلبة كمرجع في دراستهم المستقبلية، كما قد أصبح لنا خبرة في منهجية إعداد البحوث الاجتماعية للاستفادة منها مستقبلاً.

3- 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 سنخرج على أهم هذه النقاط من حيث المنهجية المعتمدة والتي تضم مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات.

❖ مجالات الدراسة:

إن دراسة كل من "عاشوري ابتسام" (2015) و"مراد رمزي خرموش" (2013) تم إجرائها في نطاق البيئة الجزائرية وبالتالي تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الجغرافي.

أما دراسة "صابرين مراد نمر أبو جاسر" (2010) و"سامي إبراهيم حمادة حنونة" (2006) فقد تم إجراء دراستهما بفلسطين في حين دراسة "تايف علوان" فقد تمت دراستها في ليبيا، أما دراسة "سعيد محمد الأسمرى" فقد تمت دراستها في السعودية، في حين دراسة "أحمد الوزان" فقد كانت دراستها بمملكة البحرين، أما دراسة "جاري - ج - رودز" فقد كانت بيئتها مخالفة، فقد تم إجرائها في جامعة فرجينيا فكل هذه الدراسات قد اختلفت مع الدراسة الحالية في البيئة الجغرافية.

❖ المنهج:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي حسب ما أملته علينا طبيعة البحث وميدانه، حيث أن جميع الدراسات السابقة كانت متشابهة في استخدامها للمنهج وهو المنهج الوصفي، وهذا راجع إلى تناسبه مع خصائص الظواهر الإنسانية والاجتماعية، بالإضافة إلى تناسبه مع أهداف الدراسة.

❖ العينة:

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية الطبقية، حيث أن ميدان الدراسة يتكون من طبقات وقد تشابهت في ذلك مع دراسة سامي حمادة حنونة وصابرين مراد أبو جاسر، في حين اعتمدت البعض من هذه الدراسات على أسلوب المسح الشامل وهذا في دراسة عاشوري ابتسام، دراسة خالد أحمد الوزان

دراسة سعيد محمد الأسمرى، أما بالنسبة لدراسة مراد رمزي خرموش فقد اعتمدت على عينة كرة الثلج في حين نجد دراسة نايف علوان فقد اعتمدت في دراستها على العينة العشوائية الطبقية.

❖ أدوات جمع البيانات:

في دراسة أي موضوع ما يستخدم الباحث مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات من الميدان، حيث نجد دراسة مراد رمزي خرموش ودراسة سعيد محمد الأسمرى، ودراسة اعتمدت على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، أما دراسة صابرين مراد أبو جاسر فقد اعتمدت على المقابلة كأداة ثانوية والاستمارة كأداة رئيسية، في حين نجد دراسة كل من نايف علوان، عاشوري ابتسام، خالد الوزان فقد جاءت مشابهة للدراسة الحالية في اعتمادها على الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة كأداة رئيسية من أجل جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة.

❖ نتائج الدراسة:

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة الحالية وجدنا أنها تقترب من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة حيث نجد:

➤ دراسة "مراد رمزي خرموش" دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى غياب عدالة التوزيع وهذا أول سبب يدفع بالعمال إلى ترك العمل، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى أن غياب عدالة التوزيع لا يساهم في استقرار العاملين ويدفع إلى ترك العمل بالمؤسسة.

➤ دراسة "نايف علوان" تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، حيث توصلت إلى إحساس العاملين بوجود عدالة التعاملات والتوزيع كان متوسط، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى أن الإدارة لا تهتم بانشغالات العاملين، وهذا راجع لضعف وسوء التسيير وغياب العلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤكد بأن وجود عدالة التعاملات والتوزيع كان ضعيف.

➤ دراسة "جاري- ج- رودز" العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية"، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أ، المبحوثين عبروا عن ثقتهم القوية في منظماتهم، وثقة أقوى في

المشرف المباشر، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا من حيث ثقة المبحوثين في حفاظ المؤسسة على الموظفين المتميزين من موظفيها، وهذا ما يزيد من ولائهم واستقرارهم.

➤ دراسة "سامي إبراهيم حمادة حنونة" قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن أغلب المبحوثين يواظبون على الحضور إلى مكان العمل في الأوقات المحددة، وهذا ما يدل على الانضباط لدى العمال وبالتالي التزامهم.

➤ دراسة "خالد محمد أحمد الوزان" المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء، وأيضاً الالتزام وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العمال، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أن ما يزيد من رغبة العاملين في العمل بالمؤسسة هو الشعور بالالتزام والرضا والارتياح في مكان العمل، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة الولاء.

➤ دراسة "صابرين مراد نمر أبو جاسر" أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، حيث توصلت نتائجها إلى وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية التي توصلت إلى أن وجود عدالة التوزيع وعدالة التعامل كان ضعيف.

➤ دراسة "سعيد محمد الأسمرى" مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية، حيث أن أغلب المبحوثين لا يتعرضون لإجراءات تأديبية في حالة غيابهم، وهذا راجع إلى أنهم أكثر مسؤولية والتزاماً، فهم في الغالب لا يتأخرون وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

خامساً: النتائج العامة للدراسة

من خلال النتائج التي تم مناقشتها، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد على الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية إذ توصلت إلى:

➤ المؤسسة لا تتيح للموظفين فرص للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.

- انضباط العاملين وحرصهم على الحضور للعمل في الأوقات المحددة.
- التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة يعكس التزام الموظفين وانضباطهم.
- أغلبية الموظفين بمديرية التجارة دافعهم لقبول المنصب بالمديرية هو الحاجة الماسة للوظيفة.
- أغلب الموظفين يعاملون بالحوار والوساطة ويقومون بتأدية المهام.
- أغلب الموظفين يفضلون ترك العمل إذا أتيحت لهم فرص عمل أفضل.
- أغلبية الموظفين بالمديرية يتم توزيع المهام عليهم على أساس التخصص.
- موظفي مديرية التجارة يعانون من مشاكل في العمل تجعلهم غير مرتاحين.
- جو العمل السائد بالمديرية هو جو روتيني وأعمال متكررة.
- تغلب طابع الرسمية بين الموظفين.
- ما يزيد من رغبة الموظفين في البقاء بالمديرية هو شعورهم بالاحترام.
- المؤسسة لا تهتم بانشغالات العاملين.
- أغلب الموظفين بالمديرية يشعرون بالفخر بالعمل في المديرية.

سادسا: الاقتراحات والتوصيات

ارتأينا أن نختم دراستنا هذه ببعض القضايا التي أثارها الدراسة، والتي نتمنى أن تجد صداها، وتتمثل هذه القضايا في ما يلي:

- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخصهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم لتحسين مستوى الأداء.
- تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين المتميزين مما يعمل على زيادة مستوى الالتزام وكذا إدراكهم للعدالة التنظيمية.
- العمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين في المديرية.
- ضرورة إتباع الرؤساء المرونة في التعامل مع الموظفين، فالصرامة في تطبيق القوانين قد تؤثر سلبا في رغبة الموظفين بالاستمرار في المديرية، عكس المعاملة الحسنة فهي تشعر الفرد بالارتياح وتشعره بضرورة عمل ما هو مطلوب منه.

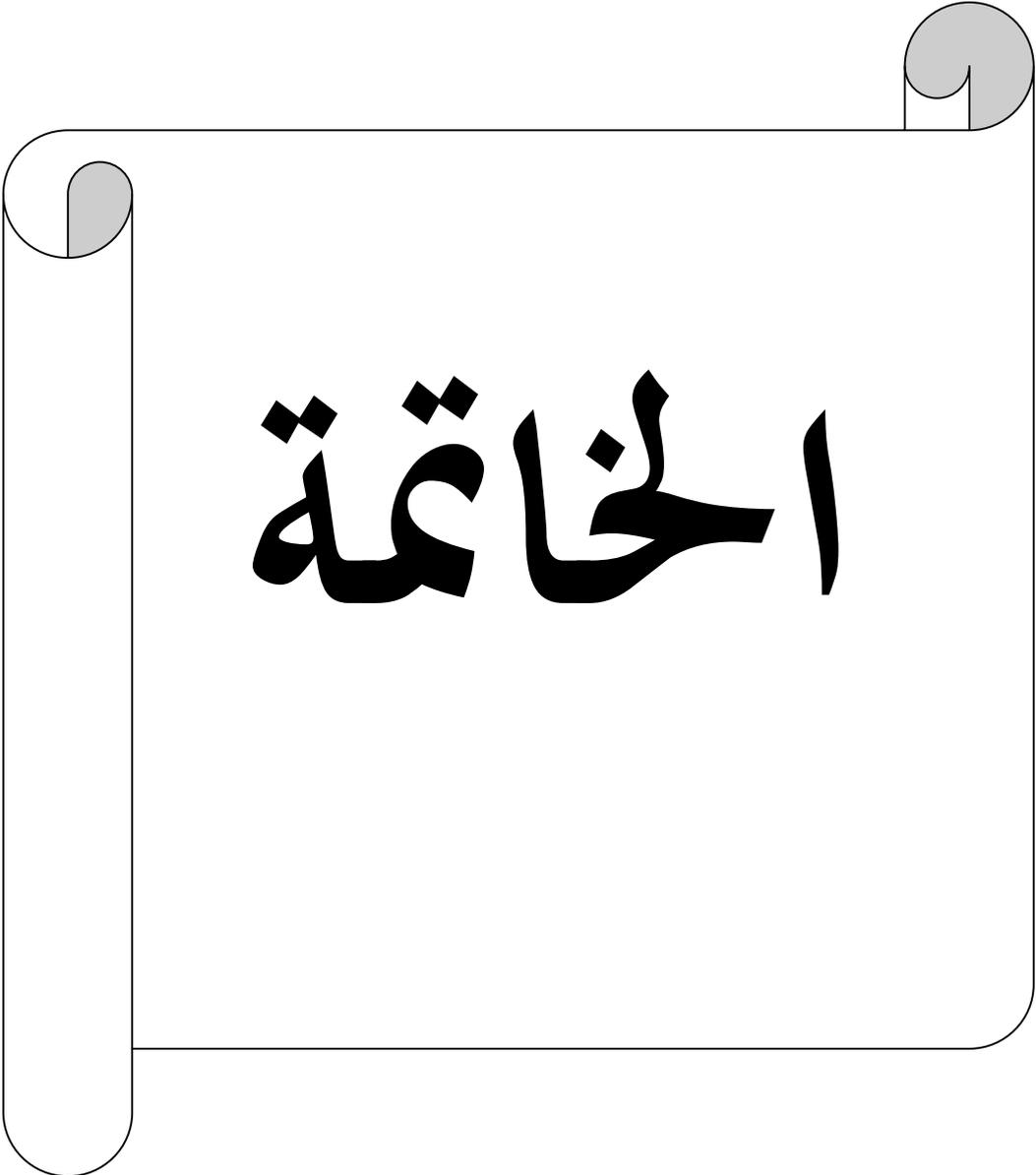
➤ العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المديرية، وذلك عن طريق البحث عن كل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيه.

➤ الاعتراف بقدرات ومجهودات الموظفين التي يبذلونها في المديرية.

➤ ضرورة لفت انتباه المسؤولين لأبعاد العدالة التنظيمية، غياب أحداها يؤثر على الشعور بأبعادها المختلفة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة، والتي تم توزيعها على عينة من عمال مديرية التجارة لولاية جيجل عند إجراء الدراسة الميداني، ونشير بهذا الصدد إلى أن تحليل البيانات لم يقتصر على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة، وإنما يشمل كذلك البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها بواسطة الملاحظة، المقابلة والوثائق والسجلات، ثم حاولنا مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات والدراسات السابقة، وفي الأخير قمنا باستعراض النتائج العامة التي تم التوصل إليها، ومن تم الخروج بتوصيات واقتراحات حول الموضوع.



الخاتمة

وختاماً يمكن القول أن موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعمال، فالالتزام التنظيمي ضرورة ومطلب تسعى جميع المنظمات لتحقيقه والوصول إليه، ذلك أن نجاح المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام أفرادها، وعليه يتبين أن المورد البشري من أهم الموارد التي لا بد للمنظمات العناية به عناية كافية، باعتباره من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة التكيف مع التغيرات السائدة في بيئة العمل، إلا أن الوصول إلى مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لذلك المورد نحو المؤسسة يقتضي توفير العديد من العوامل والممارسات العادلة داخل المؤسسات، فمنح العاملين فرص تقديم اقتراحاتهم وآرائهم، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد على رفع ثقتهم بالإدارة، كما يساهم التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات وكذا المكافآت والتحفيزات بين العاملين في تعزيز ولائهم التنظيمي، كما يزيد من شعورهم بالانتماء والاستقرار في المؤسسة.

وعلى هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل، وقد خلصت دراستنا إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك أن عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين، كما أن عدالة التوزيع تساهم في زيادة استقرار الموظفين، كذلك وجدنا أن لعدالة التعاملات تؤثر على تعزيز الولاء لدى الموظفين، ويهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في فرضيات فرعية، وبعد اختبارها ميدانياً تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل على أهمية العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل.

وختاماً القول بأن السعي لإبراز هذا الدور كان يتطلب التفرغ التام لإنجاز هذا العمل، وككل دراسة بحثية في حقل معرفي فإن الباحث يتعرض إلى مجموعة من صعوبات قد تعترض بحثه وتجعله يواجه بعض المشقة في إتمامه ويمكن حصر بعض الصعوبات:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية
- وصعوبة الحصول على الموافقة من مدير مديرية التجارة لإجراء الدراسة الميدانية، مما جعلنا نشعر ببعض الحيرة والقلق عن مكان إجراء الدراسة.
- ضيق الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة حيث لم نتح لنا هذه الفترة التوسع أكثر في الدراسة.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد أثرنا اهتمام المسؤولين في مديرية التجارة لولاية جيجل من خلال دراستنا الراهنة بأهمية العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام، وفي المقابل نتمنى أن تكون دراستنا منطلق للدراسات التي تأتي بعدها وتشكل مصدر يستفيد منه غيرنا.



قائمة

المراجع

أولاً: قائمة الكتب

1. إبراهيم الغمري: الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982.
2. إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي، د ط، مصر، 2013.
3. أبو عجاجة سلوى عياد: العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية، أكاديمية الفكر الجماهيري، د ط، ليبيا، 2011.
4. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، الأردن، ط1، 1999.
5. أحمد بظاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006.
6. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، مصر، 2004.
7. إسماعيل عراجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل التنظيمية، موفم للنشر، ط3، الجزائر، 2013.
8. بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، د ط، الأردن، 2009.
9. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، د ط، الجزائر، 2004.
10. بوفلجة غياث: فعالية المنظمات تشخيص تطوير، دار غريب، ط1، الجزائر، 2003.
11. بيرس بورك: تقييم الأداء، الشركة المصرية، ط1، لبنان، 2007.
12. حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر، د ط، الجزائر، 2008.
13. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، د ط، لبنان، 2002.

14. حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا، ط1، مصر، 2004.
15. حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، ط2، عمان، 2009.
16. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار حامد، ط1، الأردن، 2013.
17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004.
18. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور، ط1، الجزائر، 2008.
19. خالد عبد الرحيم بدر الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، الأردن، 2005.
20. خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، لبنان، 2005.
21. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، د ط، الأردن، د س.
22. خليل موسى: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، ط1، لبنان، 2011.
23. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، د ط، الأردن، 2007.
24. ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، دار الفكر للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 1987.
25. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري، د ط، الجزائر، 2006.
26. رامي جمال أندراوس عادل معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، دار الكتب الحديثة، ط1، الأردن، 2008.
27. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010.

28. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
29. رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، مصر.
30. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
31. زايد محمد عادل: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د ط، مصر، 2006.
32. سعيد لبيب عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر، ط2، 1998.
33. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2006.
34. السيد عيد فرح: علم اجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الاهتمامات)، دار العلوم والإيمان، ط1، 2015.
35. صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشفاعي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، د ط، الأردن، 2012.
36. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وسيبوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004.
37. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2005.
38. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، د ط، القاهرة، 1993.
39. عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
40. عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري، د ط، الأردن، 1999.
41. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008.

42. عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2006.
43. عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
44. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية وتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، د ط، جامعة المنصورة، 2007.
45. عبد الرحمان هيجان: ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998.
46. عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط2، 2000.
47. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011.
48. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، د ط، مصر، دس.
49. علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2002.
50. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2000.
51. علي محمد خير المغربي: الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام الوظيفي للجماعة، دار الوفاء لندنيا، ط1، مصر، 2014.
52. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي، طرق وإعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط9، الجزائر، 2011.
53. فريد كامل أوزينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2007.
54. لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، د ط، الجزائر، د س.

55. ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، د ط، الأردن، 2003.
56. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2005.
57. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، د ط، مصر، 2007.
58. محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، الأردن، ط1، 2006.
59. محمد سيد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د ط، مصر، 2009.
60. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
61. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط4، الأردن، 2003.
62. محمود الجوهري وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 1997.
63. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004.
64. المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم علي: تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1995.
65. المدهون وآخرون: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، د ط، الأردن، 1995.
66. منال طلعت حمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص284.
67. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، الجزائر، 2014.

68. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد، ط1، 1994، ص180.
69. موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، ط4، الأردن، 2004.
70. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط2، عمان، 2003.
71. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان ، د ط، سوق، 2015.
72. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار إثراء، ط1، الأردن، 2009.
73. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، د ط، الأردن، د س.
74. النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008.
75. هاشم زكي محمود: إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل، ط2، الكويت، دس.
76. هشام صلاح: العدالة والمجتمع المدني، شركة الأمل، د ط، مصر، 2006.
77. هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية، د ط، الأردن ، 2007.

ثانياً: المجالات

78. أبو القاسم الأخطر حمدي: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1، عدد3، 2015.
79. أبوتايه بدر كريم: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2.

80. آل جبير سليمان محمد: المظاهر السلوكية ضعيف الإنتاجية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم الإسلامية، الرياض، 2008.
81. أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، مجلد (21)، عدد (78)، 1999.
82. خيرة براف: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
83. الديب مدحت محمد: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد (3)، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1987.
84. راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (2+1)، 2009.
85. راشد سببب العجمي: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة، العدد (72)، مسقط، 1998.
86. شاكر جاد الله الخشالي: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد الأول، 2003.
87. الشوابكة يونس أحمد إسماعيل الطعاني حسن: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية، مجلة دراسات قسم العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، 2013.
88. العنبيبي سعود محمد، السواط طلق عبد الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلد الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (19)، عدد (7)، 1997.

89. عيسات فطيمة، جميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد (7)، 2016.
90. الفضلي فضل: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (37)، عدد (1)، 1997.
91. الفهداوي فهمي خليفة: أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، مجلة دراسات، العدد (1)، 2005.
92. قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 7، ليبيا، 2007.
93. كاظم خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (31)، 1996.
94. يوسف درويش عبد الرحمن: العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، الرياض، 1999.

ثالثا: الرسائل الجامعية

95. ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة دوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجلفة، 2014.
96. ابتسام يوسف محمد مرزوق: إستراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا ومدارس وكالة غوت ومحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
97. أبو العلاء محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

98. أحمد بن حميد العابدي: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، أم القرى، مكة المكرمة، 1999.
99. أميرة رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مصر، كلية التجارة، 2003.
100. إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2005.
101. الثمالي عبد الله محمد: علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية، دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاصة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
102. جاري -ج- رودر: العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه لمعهد وجامعة فريجينيا للفنون التطبيقية، 2003.
103. حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر، 2014.
104. حيدر حمود علي: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الكوفة، د.س.
105. خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
106. سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

107. السبعي سعيد بن فايز بن محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويون بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2012.
108. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2009.
109. سعيد محمد عايض الأسمرى: مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2012.
110. سمية جفيل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
111. صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، فلسطين، 2010.
112. صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
113. عامر علي حسن العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (1)، 2007.
114. عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، سوريا، 2008.
115. محسن مغامرة وآخرون: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د ط، مصر، 2014.

116. محمد بن الغالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إشراف مازن فارس رشيد، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

117. محمد بن عبد الله الثمالي: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

118. محمد بوقليع: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011.

119. مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف، 2013.

120. مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين لمجالس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

121. موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان، 2010.

122. موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الهاشمية، 2010.

123. ياسر عبد الوهاب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، 2017.

رابعاً: المعاجم والقواميس

124. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، الجزء الأول، تركيا، 1972.

125. ابن منظور: لسان العرب: دار الكتاب العلمية، ط1، المجلد6.
126. أحمد العايد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية والثقافة والعلوم، د ط، 2003.
127. أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001.
128. عاطف غيث: قاموس مصطلحات علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2013.
129. فاروق مقداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، د ط، الجزائر، 2003.
130. ناصر قاسم دليل: مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الأردن، 2011.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

131. El akremi .A. Guerrero.s.vweu ,J(SD).Comportement organisationnel justice organisationnel, enjeux de carrière et épuisement professionnel de boeck,vol,2,p39.
132. Smith, Mite : Introduction to Organization Behavior ,Mc millam,londond,1982
133. Veccebio ,Robertp : Behavior technology Aneuw Approach to managong people at Gower,emglend,1991.



الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل

ملاحظة:

نرجوا من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما نتعهد بالتزام السرية والأمانة بما يكفل عد الكشف على المعلومات المقدمة من طرفكم واستخدامها لأغراض علمية بحثية.

الأستاذ المشرف:

- د/ إبراهيم بوالفل

إعداد الطالبتين:

- بومجيرك لمياء

- فنينش سعاد

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين:

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 إلى أقل من 60 سنة

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب مطلق

متزوج أرمل

5- طبيعة العمل:

مسؤول موظف إداري

رئيس قسم رئيس مصلحة

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة

من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة

7- الأجر:

أقل من 35000 دج من 35000 دج - 45000 دج

من 45000 دج - 50000 دج أكثر من 50000 دج

المحور الثاني: تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق الانضباط لدى الموظفين

8- هل يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل؟.

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع القرارات ؟.

قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل

قرارات تتعلق بخطط وبرامج العمل

قرارات تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة

9- هل تواظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟.

نعم لا

10- هل سبق وأن تعرضت لإجراءات تأديبية بسبب تأخرك عن العمل؟.

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع هذه الإجراءات؟.

الإنذار التوبيخ الفصل

11- هل يفوض مديرك بعضاً من صلاحياته؟.

نعم لا

12- هل سبق وأن استفدت من الترقية؟.

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم على أي أساس تمت هذه الترقية؟.

الأقدمية الكفاءة

الأقدمية والكفاءة اعتبارات شخصية

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟.....

13- ما هي العقوبة التي يخضعك إليها المدير في حالة غيابك غير المبرر؟.

الخصم من الأجر عدم الإستفادة من العطل
الحرمان من الترقية

14- هل تتقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة إليك؟.

نعم لا

15- كيف يتعامل المدير في حالة حدوث خلافات بينك وبين زملائك؟.

بتحيز بموضوعية
عدم الاهتمام بالحوار والوساطة

16- ما هي الطريقة التي تبين بها التزامك اتجاه المؤسسة؟.

عدم التأخر القيام بالمهام المطلوبة
التعاون مع الزملاء التطوع

المحور الثالث: تساهم عدالة التوزيع في زيادة الاستقرار لدى الموظفين

17- إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل هل تفكر في ترك عملك؟.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي الجوانب التي تفضلها؟

الأجر المغربي مسار وظيفي أفضل امتيازات مرتبطة بالوظيفة

18- هل سبق وأن قمت بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية؟.

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم هل حصلت على مكافأة مقابل ذلك الجهد؟.

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ما نوع هذه المكافأة؟.

.....

في حالة الإجابة ب لا ماذا كان شعورك؟.

.....

19- ماذا يحقق لك البقاء في نفس المؤسسة؟.

الترقية رفع الأجر

أخرى تذكر؟.....

20- هل يحفزك مديرك على الاستمرار في المؤسسة؟.

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع هذه الحوافز؟.

مادية معنوية مادية ومعنوية

21- كيف يتم توزيع المهام بين العاملين؟.

حسب التخصص حسب المركز

حسب الشهادة أخرى تذكر؟.....

22- هل لديك مشاكل تجعلك غير مرتاح في عملك؟.

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما طبيعة هذه المشاكل؟.

تنظيمية اجتماعية شخصية

23- هل تشعر بالملل نتيجة قيامك بنفس المهام الوظيفية؟.

نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم هل يؤدي هذا بك إلى:

التغيب التباطئ

الإهمال ترك العمل

24- هل منصبك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية؟.

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا ما الدافع لقبولك هذا المنصب؟.

الحاجة إلى العمل عدم توفر بديل آخر

أخرى تذكر؟.....

المحور الرابع: تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز الولاء لدى الموظفين

25- كيف هي طبيعة العمل في المؤسسة؟

عمل يسوده التقاهم وتبادل الآراء عمل مشجع على بذل المزيد من الجهد

عمل مكهرب يسوده الصراع عمل روتيني

26- هل لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين؟.

نعم لا

27- كيف هي علاقتك مع زملائك في المؤسسة؟.

رسمية غير رسمية

28- ما هي العوامل التي تزيد من رغبتك في العمل بالمؤسسة؟.

الحصول على امتيازات الشعور بالاحترام ظروف العمل الملائمة

29- هل تبدي الإدارة اهتماماً بانشغالات العاملين؟.

نعم لا

في حالة الإجابة بت لا ما سبب ذلك؟

.....

30- كيف تقيم علاقتك بالإدارة والمسؤولين؟.

القانون المشاركة الجماعية

المحابة العلاقات الإنسانية

31- هل تفخر بالعمل بهذه المؤسسة أمام الآخرين؟.

الملحق رقم: 02

دليل المقابلة:

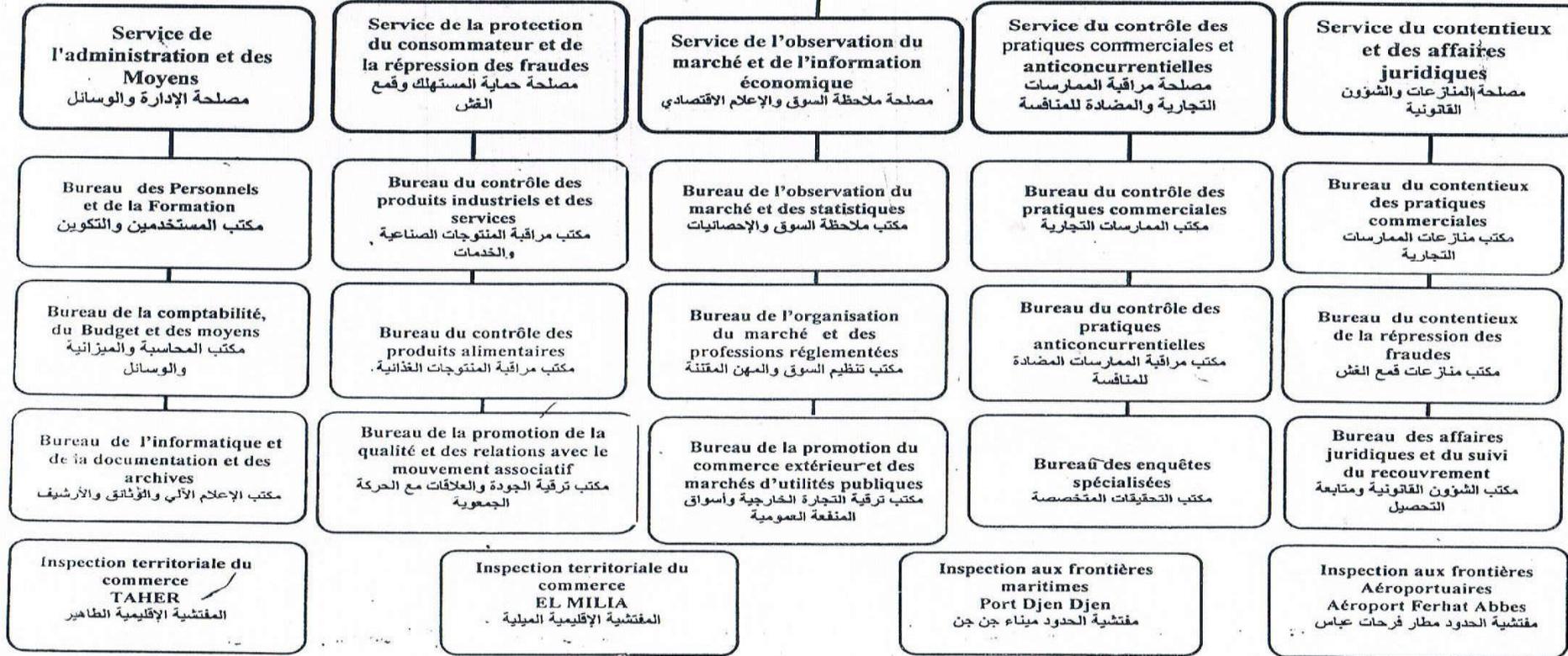
- 1- ما هو مفهوم الالتزام التنظيمي كما تراه في مديرية التجارة؟.
- 2- ما هو مفهوم العدالة التنظيمية من وجهة نظرك؟.
- 3- كيف تتم عملية تقييم الأداء في مؤسستك؟.
- 4- عندما تقوم الإدارة بعملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل هل يتم إشراككم فيها؟.
- 5- هل تواظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟.
- 6- باعتبارك أحد موظفي المديرية هل أنت على إطلاع بالقانون الداخلي للمديرية؟.
- 7- نظرا للخبرات والقدرات التي تتمتع بها هل هذه الأخيرة تتوافق مع الأعباء والمهام الموجهة إليك؟.
- 8- كموظف في مديرية التجارة عند القيام بجهد إضافي هل تحصل على مكافأة مقابل ذلك الجهد؟.
- 9- في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تفضل الاستمرار في العمل في المؤسسة الحالية؟.
- 10- من خلال مسارك الوظيفي في هذه المديرية هل أتاح لك ذلك فرصة لإبراز قدراتك ومهاراتك في العمل؟.
- 11- أثناء ارتكاب أي خطأ في العمل هل يخضع جميع العاملين لنفس العقوبات التأديبية من المدير؟.
- 12- نظرا للمكانة الوظيفية التي تشغلها في السلم الوظيفي هل تتأثر هذه المكانة بالعلاقات الشخصية مع المدير؟.
- 13- هل أنت على استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح العمل؟.
- 14- إذا صادفك تغيير وظيفي كيف تكون ردة فعلك اتجاه هذا التغيير؟

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء الأساتذة المحكمين
- الأستاذ بوالفلل إبراهيم
- الأستاذة حديدان صبرينة
- الأستاذة بودريوة فوزية
- الأستاذة بالعيشاوي الطاهر
- الأستاذ بوعموشة النعيم

**DIRECTION DU COMMERCE
DE LA WILAYA DE JIJEL**

Arrêté interministériel du 16 Août 2011



ملخص الدراسة:

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

مديرية التجارة لولاية جيجل

باللغة العربية:

تهدف الدراسة الراهنة لتقصي موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا من خلال الوقوف على

واقع المتغيرين في مجال التنظيم، ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

وهذا التساؤل الرئيسي انبثق عنه تساؤلات فرعية تدرج فيما يلي:

- هل تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

- هل تساهم عدالة التوزيع في زيادة استقرار الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

- هل تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز ولاء الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟.

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضية الرئيسية التي مفادها:

للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل.

والتي انبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين.

- تساهم عدالة التوزيع في زيادة استقرار الموظفين.

- تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز ولاء الموظفين.

ولأجل تحقيق هذه الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات

كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وبعض الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، من أجل الوصول إلى

النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة

عشوائية طبقية، والتي تتكون من 79 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين.

- تساهم عدالة التوزيع في زيادة استقرار الموظفين.

- تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز ولاء الموظفين.

Résumé:

La présente étude vise à examiner le sujet de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel en examinant la réalité des deux variables dans le domaine de l'organisation. La problématique de l'étude est basée sur la question principale suivante:

- Est-ce que la justice organisationnelle joue un rôle pour atteindre l'engagement organisationnel dans la Direction de Commerce dans la Wilaya de Jijel?

Cette question principale a conduit aux sous-questions suivantes:

- Est-ce que la justice procédurale mène à la discipline au travail dans la Direction de Commerce de la Wilaya de Jijel?

- Est-ce que la justice distributive aide à accroître la stabilité du personnel dans la Direction de Commerce de la Wilaya de Jijel?

- Est-ce que la justice interactionnelle renforce la loyauté des employés dans la Direction de Commerce de la Wilaya de Jijel?

Pour répondre à ces questions, on suppose les hypothèses principales suivantes:

- La justice procédurale mène à la discipline des employés au travail.

- La justice distributive aide à accroître la stabilité des employés.

- La justice interactionnelle renforce la loyauté des employés.

Afin de réaliser ces hypothèses, on s'est appuyé sur l'approche descriptive et un ensemble d'outils pour recueillir les données telles que l'observation, l'interview, le questionnaire et des documents liés au sujet de l'étude, et pour atteindre les résultats obtenus par des méthodes quantitatives et qualitatives, l'étude est appliquée à un échantillon aléatoire stratifié de 79 individus.

L'étude aboutit aux résultats suivants:

- La justice procédurale mène à la discipline des employés au travail.

- La justice distributive aide à accroître la stabilité des employés.

- La justice interactionnelle renforce la loyauté des employés.