

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة - خزينة ولاية جيجل -

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

* سوفي نديل

إعداد الطالبة:

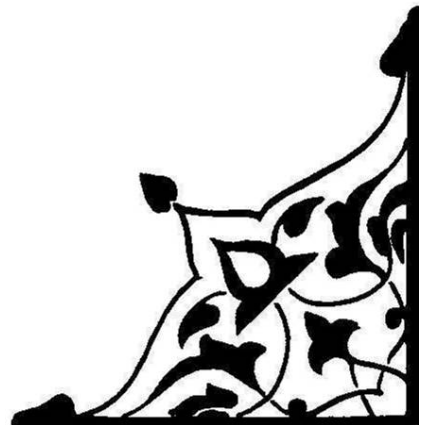
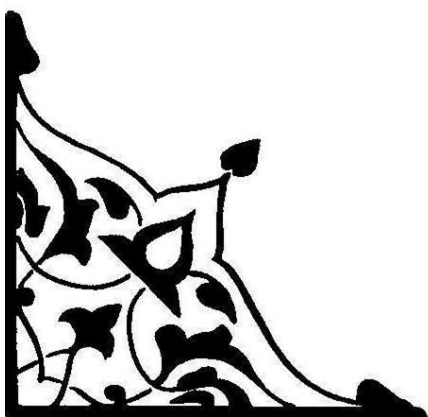
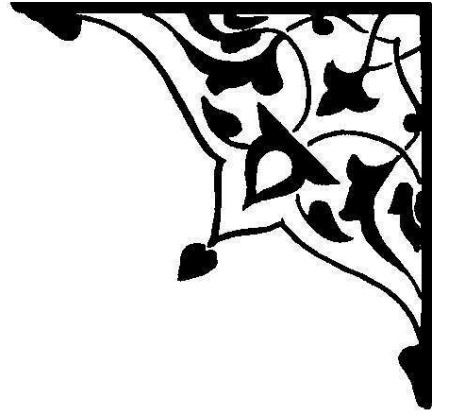
* بن حواسة بسمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أ. د. بوخمزة محمد الفتاح
مشرفا مقروا	جامعة جيجل	أ. سوفي نديل
مضوا	جامعة جيجل	أ. شاطر شفيق

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي رزقنا بالعمل والتفكير وميزنا عن الخلق أجمعين
والصلة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا وحبیبنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعد.....

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر ومحظية الامتنان للأستاذ المشرف
سوفيي نبيل على ما قدم من جهد كبير ودعم متواصل وإشرافه
دقيق لإظهار هذه المذكرة بالشكل المطلوب، كما لا يفوتني شكر
كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية الذين
تداولوا على تدريسي طول مشواري الدراسي، ولا أنسى شكر كل
من ساعدني في إعداد هذه المذكرة سواء من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة

الفصل الأول: العدالة التنظيمية

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية 03

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية 03

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية 03

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية 05

المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية 06

أولاً: نظرية العدالة لستايسي آدامز 06

ثانياً: نظرية بورتر ولولر 08

ثالثاً: نظرية الحرمان النسبي 08

رابعاً: نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون 09

خامساً: الحساسية للعدالة لهيوزمان وآخرون 09

المطلب الثالث: مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية 10

أولاً: مبادئ العدالة التنظيمية 10

ثانياً: مقومات العدالة التنظيمية 11

11	المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
11	المطلب الأول: العدالة التوزيعية
13	المطلب الثاني: العدالة الإجرائية
15	المطلب الثالث: العدالة التفاعلية (التعاملية)
17	المبحث الثالث: آثار العدالة التنظيمية
17	المطلب الأول: أثر العدالة التنظيمية على الدافعية
19	المطلب الثاني: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي
20	المطلب الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي
21	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
24	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
24	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي
26	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
27	ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي
27	المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي
29	المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي
29	أولاً: الاعتراف والالتزام
29	ثانياً: التوافق أو التماثل بين الفرد والمنظمة

29	ثالثًا: التبني
30	المطلب الرابع: مداخل الالتزام التنظيمي
30	أولًا: المدخل التبادلي
31	ثانيًا: المدخل النفسي (السيكولوجي)
31	ثالثًا: المدخل الاجتماعي السلوكي
31	المبحث الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي
31	المطلب الأول: الالتزام العاطفي
32	المطلب الثاني: الالتزام المعياري
33	المطلب الثالث: الالتزام الاستمراري
34	المبحث الثالث: تعزيز الالتزام التنظيمي
34	المطلب الأول: خلق الالتزام التنظيمي
36	المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
37	المطلب الثالث: مخرجات الالتزام التنظيمي
38	المطلب الرابع: أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: قياس أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في خزينة ولاية جيجل
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية جيجل
43	المطلب الأول: تعريف ولاية جيجل ونشأتها
44	المطلب الثاني: مصالح ومهام خزينة ولاية جيجل

50	المبحث الثاني: الاستبيان ووصف عينة الدراسة
50	المطلب الأول: أقسام ومحاور الاستبيان
51	المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة
53	المطلب الثالث: وصف مجتمع الدراسة
58	المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
62	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة الفصل
66	الخاتمة
68	قائمة المراجع
77	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	فئات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ودلالاتها	01
53	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	02
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر	03
55	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	04
56	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للأقدمية	05
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات الترقية في الرتب	06
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي	07
58	واقع العدالة التوزيعية في خزينة ولاية جيجل	08
59	واقع العدالة الاجرائية في خزينة ولاية جيجل	09
60	واقع العدالة التفاعلية (التعاملية) في خزينة ولاية جيجل	10
61	درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي الخزينة	11
62	معامل الارتباط بيرسون (pearson) بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي	12
63	معامل الارتباط بيرسون (pearson) بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي	13
63	معامل الارتباط بيرسون (pearson) بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي	14
64	معامل الارتباط بيرسون (pearson) بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	15

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	علاقة العدالة التنظيمية بالدافعية	01
29	محددات الالتزام التنظيمي	02
34	أنواع الالتزام التنظيمي	03
38	طرق تدعيم الالتزام التنظيمي ونتائجه	04
49	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية جيجل	05
53	ترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	06
54	ترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر	07
55	ترتيب أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي للموظفين	08
56	ترتيب أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للأقدمية	09

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
77	الاستبيان	01
81	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	02
82	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbacks Alpha) حسب spss	03
83	النسب المئوية و الانحرافات المعيارية للبيانات	04
85	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء العدالة التوزيعية	05
86	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء العدالة الاجرائية	06
87	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء العدالة التفاعلية	07
88	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الالتزام التنظيمي	08
89	معاملات إرتباط العدالة التنظيمية بأبعادها بالالتزام التنظيمي	09

مقدمة

مقدمة

تلعب الموارد البشرية دورا بارزا في تميز المنظمات بصفة عامة والإدارة العمومية على وجه الخصوص، فهي عامل مهم لتحقيق أهدافها، ذلك أن تحسين أداءها مرتبط بكفاءة وقدرة هذه الموارد خاصة إذا وفرت لها متطلباتها بما في ذلك مناخ تنظيمي محفز .

ولعل من الشروط الأساسية للمناخ التنظيمي المحفز على هذا الأداء هو إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، سواء في علاقتهم ببعضهم البعض، مع رئيسهم في العمل أو الإدارة ككل، أو غير ذلك من صور العدالة. فالشعور بالعدالة التنظيمية له وقع إيجابي على سلوك الموظفين، بينما إدراكهم لغياب العدالة في مكان عملهم قد يدفعهم إلى سلوكات سلبية تعيق نجاح المنظمة.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع المثيرة للاهتمام والتي حظيت بدراسات غزيرة على المستوى العالمي، حاول الباحثين من خلالها معرفة آثارها في العديد من المتغيرات السلوكية كالأداء، المواطنة، الإغتراب الوظيفي، الرضا الوظيفي، الصراع التنظيمي.

من بين المواضيع التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة موضوع الإلتزام التنظيمي، والذي يعتبر أحد العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات المعاصرة، بوصفه سلوكا مرغوبا تسعى هذه الأخيرة إلى تعزيزه لدى موظفيها، لتقليل حالات ترك الوظيفة أو الغياب أو التأخر عن العمل أو التباطؤ في العمل... وغيرها من السلوكات السلبية التي غالبا ما يتميز بها الموظف العمومي نتيجة قلة إلتزامه نحو الإدارة التي يعمل بها. ومن هذا المنطلق، كانت محاولة لمعالجة إشكالية هذا البحث والتي يمكن التعبير عنها بالتساؤل الرئيسي التالي: **كيف تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل؟**

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، سيتم الاجابة عليها من خلال هذه الدراسة، حيث جاءت هذه التساؤلات على النحو التالي:

- كيف تؤثر العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي لموظفي الخزينة لولاية جيجل؟
- كيف تؤثر العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي لموظفي الخزينة لولاية جيجل؟
- كيف تؤثر العدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي لموظفي الخزينة لولاية جيجل؟

1. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تسهم في تحديد معالم هذه الدراسة. وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

❖ الفرضية الرئيسية

تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير.

❖ الفرضيات الفرعية

- تؤثر العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير.
- تؤثر العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير.
- تؤثر العدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير.

2. أسباب إختيار الموضوع

❖ أسباب ذاتية

تتمثل أساسا في الرغبة في إكتشاف هذه الظاهرة التي لا طالما كانت محل تدمير وإستياء العديد من موظفي الإدارات العمومية وأثرت في جودة خدماتهم. كما يمكن تصنيف هذه الدراسة (في حدود علمنا) من أولى الدراسات على المستوى الوطني، وهي الأولى على المستوى المحلي (جامعة جيجل). وبالتالي فهي رغبة منا في المساهمة بإثراء مكتبة الجامعة بمرجع حول هذا الموضوع، ولفت الإنتباه إلى أهميته بالنسبة للمسؤولين بالإدارات العمومية التي تبحث عن موقع لها في هذه البيئة المعاصرة.

❖ أسباب موضوعية

تعتبر العدالة والإلتزام من المتغيرات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للموظف والإدارة على حد سواء، ولذا تبحث إدارة الموارد البشرية في السياسات والوسائل التي تكفل للإدارة تحفيز موظفيها للعمل والحفاظ عليهم، لكن غياب الشعور بالعدالة التنظيمية يقلل من فرص تحقيق ذلك.

3. أهمية الدراسة

- كما سبق ذكره سابقا، فإن هذه الدراسة تمثل محاولة متواضعة لسد ولو جزء يسير من النقص الحاصل في الدراسات الوطنية في هذا الموضوع، واستجابة للتوجه نحو التطوير المعرفي ضمن هذا الميدان وإتاحة المجال للتعرف على واقع العدالة بالإدارات العمومية وتأثيرها على إلتزام الموظفين؛
- قد تشكل نتائج هذه الدراسة مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار على مستوى الخزينة العمومية لإعادة النظر في طرق معاملة، وتوزيع العوائد على الموظفين بالحرص على ضمان قدر من العدالة بينهم.

4. أهداف الدراسة

- توضيح مفهوم العدالة التنظيمية، والتعرف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) بخزينة ولاية جيجل؛
- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي خزينة ولاية جيجل؛
- معرفة أثر العدالة التنظيمية على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الخزينة، مع التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية لسلوك الموظفين.

5. منهجية الدراسة

تم الإعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج إستخداما في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة كونه يعرف بأنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، مع الإستعانة بمنهج دراسة حالة لتعزيز هذا البحث.

6. حدود الدراسة

- ❖ **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي خزينة ولاية جيجل؛
- ❖ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي خزينة ولاية جيجل؛
- ❖ **الحدود المكانية :** وقع الإختيار على خزينة ولاية جيجل لإجراء الدراسة الميدانية؛
- ❖ **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2015/2016.

7. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

- ❖ **سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي،** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط، بالإضافة الى التعرف على دلالات الفروق بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة المتكونة من 125 عامل تم اختيارها بطريقة عشوائية، مع استخدام الإستبيان كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

مقدمة

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط أما مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لصالح (1- 5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، ومن (5-10 سنوات) في مستوى الإلتزام التنظيمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

❖ حمد سليمان نافع البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية،

أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

- شملت الدراسة العاملين في تفتيش الركاب المسافرين بقاعة المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية (مطار الملك عبد العزيز بجدة، مطار الملك خالد بالرياض، مطار الملك فهد بالدمام) ويتكون المجتمع من 1500 مفتش. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي:
- إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يميل إلى الحياد، في الوقت نفسه كان إدراكهم لبعد عدالة التوزيع يميل إلى الموافقة؛
 - ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف) وميلهم إلى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا؛
 - بعد عدالة التعاملات هو الأقل تأثراً بالمتغيرات الديموغرافية، بينما متغير الخبرة كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها؛
 - وجود علاقة ارتباط جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ Yavuz Demire, İlhami Yücel, The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry, International Journal of Social Sciences, Vol 11, N 03, 2013.

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. لهذا الغرض، أجري البحث على قاعدة تتكون من 261 عامل ينتمون إلى مؤسستين صناعيتين. وقد تم تعريف العدالة التنظيمية على

مقدمة

أنها تصور أو توزيع موضوعي للمكاسب التي يحصل عليها العاملين مقابل مساهمتهم في المنظمة. وبصيغة أخرى هي مزيج من مواقف واتجاهات العامل نحو منظمته الناتجة عن مقارنة المكاسب التي يحصل عليها نظير مساهمته في المنظمة مع المكاسب التي يحصل عليها العاملين في المنظمات الأخرى. وقد بحثت الدراسة في العدالة التنظيمية بأبعادها الأساسية الثلاث وهي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. من جهة أخرى وجدت هذه الدراسة أن الإلتزام التنظيمي هو الإلتزام بأهداف المنظمة ومعتقداتها وقيمها من قبل العاملين، والرغبة في الولاء والبقاء في المنظمة. وقد تم قياس الإلتزام التنظيمي للعمال بأبعاده الثلاث: الإلتزام العاطفي، المستمر والقيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن العدالة هي السبب والإلتزام هو النتيجة، فكلما زاد اهتمام المنظمة بالعامل وزاد إدراكه للعدالة التنظيمية، كلما زادت مساهمته في المنظمة وزادت فرصة اعتمادها عليه. فالعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي إيجابية.

❖ Anna maria Di Fabio, Chiara Bartolini, **The impact of organisationnel justice on job satisfaction and affective commitment in an Italian hôpital**, PTO (Spécial Santé au Travail), Vol 15, N°4 , Université de Florence, Italia, 2007.

هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، العلاقات الشخصية، المعلوماتية) على رضا العمل والإلتزام العاطفي. شملت الدراسة 266 موظف في الصحة (95 طبيب و 171 ممرض) يعملون في ثلاث مجالات (أمراض القلب، الإنعاش والإسعافات الأولية) في مستشفىين في فلورنسا، حيث تم التوصل إلى أن الرضا عن العمل يتأثر بالعدالة المعلوماتية والعدالة التوزيعية في حين أن العدالة التوزيعية هي المؤثر الوحيد على الإلتزام العاطفي.

الفصل الأول: العدالة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: آثار العدالة التنظيمية

الخلاصة

تمهيد

ليست العدالة بالمفهوم الجديد، فقد ظهرت منذ بداية البشرية فهي متطلب للتعايش والحياة الكريمة، باعتبارها فضيلة أخلاقية وحق إنساني وكذلك قيمة ديموقراطية. لكن الجديد فيها هو النظر إليها باعتبارها قيمة تنظيمية يتطلع إليها الأفراد داخل المنظمات التي تعد مجتمع مصغر (نظام إجتماعي). لهذا كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن العدالة التنظيمية لأهميتها المتزايدة في الوقت الحالي، فإدراك الموظفين لها يؤثر على معنوياتهم وسلوكياتهم.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

لقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية مع مرور الزمن وذلك من خلال عدة نظريات كانت بدايتها مع نظرية العدالة لآدامز (Adams 1963)، حيث إقترن مفهوم العدالة بفكرة المساواة لتصبح بعد ذلك مبدأً جوهرية للعدالة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية

العدل في اللغة: هو ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور. فيقال عدل الحاكم، وبسط القاضي عدله، وفي أسماء الله سبحانه: العدل، وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم. والعدالة والعدولة والمعدلة والمعدلة، كله العدل. غير أن العدل له معاني أخرى، فقوله تعالى: "وأشهدوا ذوي عدل منكم" تعني هنا ذوي عقل. وقد كتب عبد الملك إلى سعيد بن جبير يسأله عن العدل فأجابته بأن العدل على أربعة أنحاء، العدل في الحكم، كقوله تعالى: "وإن حكمت فاحكم بينهم بالعدل"، والعدل في القول، كقوله تعالى: "وإذا قلتم فاعدلوا"، والعدل يعني كذلك الفدية، قال تعالى: "لا يقبل منها عدل"، والعدل في الإشراف كقوله تعالى: "ثم الذين بريهم يعدلون"، أي بريهم يشركون¹.

أما مصطلح العدالة فيعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات²، أي إعطاء كل فرد ما يستحق³. وهي مفهوم ينطوي على توزيع المنافع بشكل منصف ومتساو على الجميع، وبالتالي تنظم النظام الاجتماعي لدعم السلوكيات الصحيحة، وتوفير للمواطنين حقوقهم للممارسة حياتهم في المجتمع والمنظمات⁴.

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم إبن منظور الإفرقي المصري، لسان العرب، المجلد 11، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 430-432.

² عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 13.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص: 301.

⁴ شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2010، ص: 36.

على مستوى التنظيم، زادت الحاجة إلى تطبيق مبادئ العدالة، وهي ما يطلق عليه إسم العدالة التنظيمية، والتي عرفها ستايسي آدامز (Stacy Adams)، صاحب نظرية العدالة، ويعد من الأوائل الذين كتبوا في هذا المجال: "على أنها قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد بالظلم"¹. كما يمكن النظر إليها على أنها: "إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"²، ففي غالب الأحيان إدراك الموظف للعدالة يكون له وقع كبير على نفسيته وسلوكه داخل المنظمة. ولذا فقد عرف بعض الباحثين العدالة التنظيمية بوصفها: " إدراك الموظف ورد فعله نحو العدالة"³. فباستبار المنظمة نظام إجتماعي، فالموظف ينظر إلى العدالة من حيث تصوراته لعلاقته مع زملاءه، رئيسه، ومرؤوسيه"⁴.

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه، وغيرها من التعاريف التي قدمها الباحثين والكتاب لمفهوم العدالة التنظيمية، نستنتج أن هذه الأخيرة لها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، والتي تتمثل أساسا فيما يلي :

- تدرك من خلال عملية المقارنة المستمرة التي يقوم بها الموظف بينه وبين زملاءه؛
- عدم إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ينعكس سلبا على الروح المعنوية وعلى سلوكه أيضا؛
- لأنها ترتبط بالعنصر البشري، يصعب تحقيقها بشكل مطلق، فهي أمر نسبي لأن ما يدركه موظف على أنه عدالة قد يدركه زميله عكس ذلك تماما؛
- تشمل العدالة التنظيمية أبعاد وظيفية وأخرى إنسانية.

على هذا الأساس يمكن تقديم التعريف الخاص بهذه الدراسة، حيث أن العدالة التنظيمية في الإدارة العمومية هي ذلك الشعور الإيجابي الذي يحس به موظفيها نتيجة المعاملة العادلة التي تعاملهم بها الإدارة ممثلة في المدير أو الرئيس المباشر، ودرجة الموضوعية في توزيع المهام والمكافآت عليهم.

¹ أحمد إسماعيل عبود، رنا عزيز علي الزيدي، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة أروك للعلوم الانسانية، المجلد 7، العدد 3، 2014، ص: 301، 302.

² محمود محمد عوض دويدار، أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، 2011، ص: 4، منشورة على الموقع: <http://www.alukah.net/culture/0/35903/>، تاريخ التصفح: 2015/12/24 على الساعة: 10:30 .

³ انتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (4)، 2012، ص: 50.

⁴ Admane Merizek, Admane Abdellah, La Perception de la Justice Organisationnelle dans les Banques Algériennes, MAAREF (Revue académique), Vol (9), N°(17), 2014,p p : 4,5.

وإذا كان الموظف يتطلع إلى العدالة والإنصاف من طرف المنظمة، فإن هذه الأخيرة حريصة هي الأخرى على إرساء قواعد العدالة، فهي تدرك معنى هذا المفهوم وأهميته داخل التنظيم. وسيتم في العنصر الموالي التطرق إلى أهمية العدالة التنظيمية.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية في دورها المؤثر في السلوك التنظيمي للموظف، ويمكن إبراز ذلك من خلال مايلي¹:

- تعمل العدالة التنظيمية على ترتيب الأفراد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقتهم بالمجموعة التي ينتمون إليها والسلطة الممنوحة لهم ضمنها؛
- تؤثر في المشاعر الإنسانية التي قد يشعر بها الفرد، المتولدة عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكيات الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو تدفع البعض منهم إلى الإنسحاب من المنظمة؛
- إن إدراك العدالة يؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية، كتأثيرها في دوافع العمل والرضا الوظيفي؛
- إدراك الموظفين لعدم توفر العدالة ينعكس سلباً على أداء المنظمة، بفعل بعض السلوكيات غير المرغوبة مثل ترك العمل، زيادة معدلات دوران العمل، الإغتراب الوظيفي، قد تتطور إلى سلوكيات عدوانية الغرض منها الإنتقام من الرئيس المباشر أو المدير.

تظهر كذلك أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي²:

- ثقة الموظف في نظام تقييم الأداء، فكما إتصف بالعدالة (على أساس الجهد والأداء، وضوح وثبات معايير التقييم، تمكين الموظفين من إبداء رأيهم في طريقة ونتائج هذا التقييم)، كلما زادت ثقة الموظف في نظام التقييم وبالإدارة التي يعمل فيها؛

¹ حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (14)، العدد (3)، 2013، ص: 13، 14 .

² قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد (7)، كلية الإقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، 2007، ص: 61.

- تشجع العدالة فرق العمل وتنمي العمل الجماعي وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الموظف لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد فقط، فالعدالة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها؛
- غياب العدالة يؤثر سلبا على أداء الموظف، فشعوره بتعرضه للظلم أو التهميش وعدم إنصاف الإدارة يولد لديه مشاعر الإستياء تدفعه إلى سلوكيات سلبية.

المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

ساهمت العديد من النظريات في بناء، تجميع وتفسير مفهوم العدالة التنظيمية، وفي مقدمتها نظرية العدالة لستايسي آدمز Stacy Adams، ثم تواصلت بعدها جهود مجموعة من الباحثين الذين توصلوا إلى العديد من النظريات في هذا الموضوع. وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أولاً: نظرية العدالة لستايسي آدمز (Stacy Adams,1963)

تنص هذه النظرية إلى أن الفرد يقارن مستويات أدائه والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله والعوائد المترتبة عليها لو كان يعمل في مكان خارج التنظيم، و يقارن عمله أيضا بعمل الأفراد الآخرين الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم، كما أنه يقارن العمل وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها¹.

أي أن الفرد يقوم بعملية مقارنة بين مدخلاته ومخرجاته، بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل: الجهد، الولاء، العمل الجاد، العمر، الحالة الاجتماعية، الإلتزام، المهارة، القدرة على التكيف، المرونة، التسامح، العزم، الروح والحماس، الثقة في الرؤساء وتقديم الدعم للزملاء... الخ. أما النواتج أي المخرجات فتتمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: المكافآت المالية، الراتب، العلاوة، الراتب، بالإضافة إلى الأشياء غير الملموسة كالإعتراف، السمعة، الثناء، التحفيز، والترقية، المسؤولية، التدريب والشعور بالإنجاز... الخ².

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 50.

² ساجدة مراد اسكندر، سعاد أحمد مولى، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالاحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجامعة المستنصرية، 2014، ص: 11.

وتقوم هذه النظرية على الإفتراضين التاليين¹:

- أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الإجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مقارنة مع الشخص المرجعي؛
- أن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الإستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل، النوع الأول وهو الغضب فاذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي، أما النوع الثاني فهو الشعور بالذنب، والذي يحدث إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ولإعادة الشعور بالمساواة، تقترح هذه النظرية الطرق التالية²:

- تقليل الجهد المبذول في العمل؛
- المطالبة بزيادة في الأجر؛
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به؛
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة؛
- ترك العمل.

إستناداً إلى نظرية العدالة لستايسي آدمز (Stacy Adams)، يمكن القول أن الموظف في الإدارة العمومية في بحث دائم ومستمر عن العدالة والمساواة في العلاقات الإجتماعية التبادلية بينه وبين مديره في العمل، حيث لا يتوقف عن مقارنة عوائده مع عوائد الموظفين الآخرين الذي ينتمون إلى نفس الإطار المرجعي (ينتمون إلى نفس الرتبة، لهم نفس الأقدمية والخبرة في العمل، يقومون بنفس الأعمال... الخ)، وهنا يجب على الإدارة تحفيزهم ودفعهم للعمل من هذا المنطلق أي من خلال تكريس حالة العدالة التنظيمية.

¹ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 155.

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 299.

ثانياً: نظرية بورتير ولولر (Porter & Lawler, 1967)

يعتمد نموذج بورتير ولولر (Porter & Lawler) على مدركات الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكمه وقراره حول قيمة المكافأة التي حصل عليها أو إحصائية تحققها، وبالتالي هل تتناسب مع الجهد المبذول من طرفه أم لا؟¹ وسيتم التطرق لهذه النظرية بشيء من التفصيل لاحقاً.

ثالثاً: نظرية الحرمان النسبي (Martin, 1981)

تعود نظرية الحرمان النسبي لصاحبها مارتن (Martin)، الذي يجد أن فرضيات هذه النظرية تماثل تلك التي تقوم عليها نظرية العدالة لآدامز (Adams)، وهي قيام الفرد بقياس نسبة مدخلاته إلى مخرجاته، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير هذه المقارنة إلى عدم العدالة.²

أما دراسة غروسبي (Crobsy, 1984)، فإنها تنظر لنظرية العدالة على أنها أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث تم التمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي، وهما³:

- **الحرمان الذاتي الفردي:** وهو نوع من الحرمان ينتج عن المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا من الحرمان النسبي؛

- **الحرمان الجماعي:** وهو الحرمان والإستياء الذي يظهر نتيجة مقارنة الفرد لوضع الجماعة التي ينتمي إليها مقارنة بالجماعة المرجعية، وذلك بالرجوع إلى عدة مؤشرات مثل: نسبة المديرين إلى الموظفين، نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.

إن ردود فعل الأفراد على شعوره بالإستياء والحرمان تتأثر بمدى إيمانهم بالمنظمة وقدرتها وقابليتها للتغيير، فإذا تبين لهم بأنها قابلة للتغيير يحفزهم ذلك على القيام بمحاولات بناءة للتحسن، أما

¹ سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 29.

² حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2014، ص: 73، 74.

³ شدا لطي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص: 21.

إن كانت هذه الرؤية غير موجودة فإن ذلك سيولد حالة عدم رضا ينتج عنها نتائج سلبية مثل: التغيب عن العمل، ضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل¹.

رابعاً: نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Muriel Florence Fredrickson, 1986)

كان للواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات، والذي غابت فيه العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمنظمات، دوره البارز في ظهور هذه النظرية، فقد رأى فردريكسون (Fridrickson) أن هذه الظروف أسفرت عن قيام ما يسمى بـ " الحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية"²، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، وإستناداً إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردريكسون (Fridrickson) نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً أساسياً لإدارة المنظمات العامة³.

خامساً: الحساسية للعدالة لهيوزمان وآخرون (Richard C. Huseman et al, 1987)

تقوم الإنتقادات التي تم توجيهها إلى نظرية العدالة التي قدمها آدمز (Adams) على مجموعة من التساؤلات: عن مدى تطابقها مع الأفراد بشكل جماعي أو فردي، وعن النتائج المترتبة على حالة إحساس الموظف بالحصول على أكثر مما يستحق⁴. فقد لاحظ هيوزمان وآخرون (Huseman et al) وجود إختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة إذ يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة وهي⁵:

¹ حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

² محمد علي عطف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في

محافظة المخواة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، جدة، 2013، ص: 39.

³ محمد بن مسلم سعيد الشنقري، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة،

جامعة مؤتة، سلطنة عمان، 2007، ص: 25.

⁴ وليد محمد الصمادي، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل

البيت، الأردن، 2008، ص: 41.

⁵ أماني يوسف طالب البكار، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته

بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط،

الأردن، 2012، ص: 20.

- **المؤثرون أو الخيرون:** هم الأفراد المعطائين الذين يستمدون رضاهم من تغلب إسهاماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه؛
 - **الوسطيون أو المساوون:** وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تتبدل إحساسها بين حالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)¹؛
 - **الذاتيون أو الأنانيون:** وهم مجموعة من الأفراد الذين لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.
- إن هذا الإختلاف بين مجموعات الحساسية للعدالة في إدراك الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، راجع لمتغيرين أساسيين هما²:

- مدى الرغبة في المحافظة على علاقات طيبة مع الآخرين؛
- مدى الرغبة في الحصول على العوائد.

المطلب الثالث: مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية

أولاً: مبادئ العدالة التنظيمية

- إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ تقوم عليها، فالمنظمة التي تحرص على تحقيق العدالة عليها إحترام المبادئ التالية³:
- **مبدأ المساواة:** يقصد به تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الموظفين في المنظمة؛

¹ محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، جدة، 2014، ص: 17.

² حمد بن سليمان البدراي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³ ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013، ص: 39.

- المبدأ الأخلاقي: يتمثل في الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق؛
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ؛
- مبدأ الإلتزام: الإلتزام بما هو عادل، وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة؛
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن يشارك الموظفين في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

ثانيا: مقومات العدالة التنظيمية

- تمثل مقومات العدالة التنظيمية في السلوكات التي لا بد على المنظمة أن تتبعها وتقوم بها لتحقيق العدالة التنظيمية وتزيد درجة إدراكها لدى الموظفين، و نذكر منها ما يلي¹:
- كل فرد بحاجة إلى معرفة وفهم الأسس أو المعايير التي يتم على أساسها توزيع المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف ما إذا كان يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم على الكمية؟؛
 - ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي؛
 - يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

تتفق أغلب الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع العدالة التنظيمية حول ثلاث أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

المطلب الأول: العدالة التوزيعية

تعرف العدالة التوزيعية بأنها: "عدالة العوائد التي يحصل عليها الفرد مقابل قيامه بعمله داخل المنظمة"². كما تعني مدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي

¹ سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (4)، 2008، ص: 436.

² أشرف ماجد عبابنة وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (2)، 2014، ص: 199.

إليه¹. حيث تهتم بعدالة تخصيص المكافآت وتقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات والتي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل². ولعدالة التوزيع جانبيين أساسيين، جانب مادي يعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وجانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت³. وقد تم تحديد قواعد أساسية تقوم عليها عدالة التوزيع في المنظمات هي:

- **قاعدة المساواة:** تقوم هذه القاعدة على إعطاء المكافآت على الإسهام في الدوام، إذ أن الشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق مكافأة أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض ثبات العوامل الأخرى⁴؛
- **قاعدة النوعية:** تعني بأن كل الموظفين، وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساوا في فرص الحصول على المكافآت فمثلا عندما تقدم المنظمة الخدمة الصحية للموظفين فإنها يجب أن تشمل جميع الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد⁵؛
- **قاعدة الحاجة:** المقصود بها تقديم صاحب الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى⁶، فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافأة مالية وكان هناك موظف لديه التزامات عائلية مؤكدة، وموظف آخر لا توجد لديه هذه الإلتزامات، وعلى إفتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن الموظف الأول يجب أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس فإن الموظف الأول سيشعر بتجاوز هذه القاعدة⁷.

¹ نواف شطناوي، ريمة العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (14)، العدد (4)، 2013، ص: 75.

² عبد المحسن نعاسي، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد (47)، 2007، سوريا، ص: 03.

³ منوية مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، منكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص: 86.

⁴ خالدية مصطفى عطا وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23)، العراق، 2013، ص: 131.

⁵ علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (14)، العدد (4)، 2012، ص: 70.

⁶ نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (8)، العدد (24)، 2012، ص: 81.

⁷ عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (8)، العدد (3)، 2012، ص: 526.

أي أن عدالة التوزيع تشير إلى ردود أفعال الموظفين تجاه شرعية التوزيع فيما يتلقونه أو يستلمونه من العوائد المادية أو المعنوية من أرباب العمل أو المنظمة وإدراكهم عدم سرقة الجهد الذي يبذلونه¹.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

تعني عدالة الإجراءات العدالة التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية والسياسات المستخدمة في إتجاه القرارات مع شرحها للموظفين²، أي أنها قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج. وهي المحدد الأساسي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات³، كما عرفت بأنها عملية صنع القرار الذي يستعمل في توزيع المكافآت على قدم المساواة في المنظمة⁴. وهناك وجهين أو جانبين للعدالة الإجرائية هما⁵:

أولاً: الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية

يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات، وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة مجموعة من المتطلبات، من أهمها ما يلي:

- أن يكون للموظفين صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم؛
- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء، فكما أن أحكام القضاء قابلة للمراجعة من محاكم أعلى درجة فإن القرارات التنظيمية يجب أن يكون لها نفس الفرصة أيضاً؛

¹ سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (4)، العدد (10)، 2014، ص: 192.

² رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص: 75.

³ شدى عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ص: 5، منشورة على الموقع: http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Org_Justice.pdf. تاريخ التصفح: 2016/02/29، على الساعة: 11:00.

⁴ Kanwal Raza et Al, **relationship between distributive, procedural justice and organizational commitment**, middle-east Journal of Scientific Research, Vol (16), N°(6), Pakistan, 2013, p: 879.

⁵ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 179.

- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة، فإذا كانت سياسة المنظمة هي إعطاء الأولوية في إختيار فترة الإجازة الإعتيادية للموظف الأقدم فإن هذه السياسة في حد ذاتها عادلة إلا إذا طبقت على البعض دون البعض الآخر فإنها تصبح غير عادلة؛
- عدم التحيز عند إتخاذ القرارات، فعند إتخاذ قرارات التعيين مثلا يجب عدم التحيز ضد بعض الجماعات بسبب اللون أو الجنس مثلا، وهذا مما يحسن إدراك العدالة الاجرائية.

ثانيا: الجانب الإجتماعي في العدالة الإجرائية

وتتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها الموظف على أيدي متخذي القرارات، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين، مدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات من جهة، ومن جهة أخرى مدى الإهتمام الذي يتلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات. وبذلك فإن العدالة الإجرائية تشمل ثلاث عناصر هي¹:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛
 - شرح الإجراءات وعملية صنع القرار؛
 - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والموظفين الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار .
- بالنسبة لهذه الإجراءات فيجب أن تتصف بمجموعة من الصفات من أهمها: الثبات وعدم التحيز، الصحة والدقة والواقعية². أما تطبيق العدالة الإجرائية من طرف المنظمة يتطلب إحترام مجموعة من القواعد، حددها الباحثون كما يلي³:
- قاعدة الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذي يخصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين؛
 - قاعدة طمس المحاباة: وتعني الإبتعاد عن الإنحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار؛

¹ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص: 49.

² حاكم محسن محمد الربيعي وآخرون، إختيار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، 2013، ص: 9.

³ عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (10)، العدد (1)، 2007، ص: 4، 5.

- قاعدة الدقة: أي إستناد القرارات المتخذة على المعلومات والآراء الصحيحة والدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن؛
- قاعدة القابلية للتصحيح: وتعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على الإجراءات القرارات؛ وهناك من يضيف قاعدتي التمثيل والأخلاقية:
- قاعدة التمثيل: أي إشمال الإجراءات والقرارات على أغلب وجهات نظر ذوي العلاقة¹؛
- قاعدة الأخلاقية: وتعني أنه يجب الإلتزام بالمعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات².
- وعليه يمكن القول أن إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية يتحدد وفقاً للشروط الآتية³:
- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون إستثناء؛
- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز؛
- أن يتم إتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وموضوعية؛
- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة؛
- أن يتم الإلتزام بالمعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات؛
- أن يؤخذ بعين الإعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

المطلب الثالث: العدالة التفاعلية (التعاملية)

تشير العدالة التفاعلية إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وفيما إذا كانت مبنية على الإحترام والتقدير أم لا⁴. كما أنها عرفت بأنها درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات⁵. حيث أنها

¹ محمد بن مسلم سعيد الشنقري، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² سمية حقيدل، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

³ سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في الإدارة التربوية والأصول، الجامعة الأردنية، 2006، ص: 52.

⁴ محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (2)، 2015، ص: 37.

⁵ فتح الله غانم، ممارسة شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (19)، العدد (1)، فلسطين، 2015، ص: 333.

متصلة بتقييم جوانب العلاقات الشخصية لقرارات التوزيع، من حيث الإتصال وشرح تنفيذ هذه القرارات من قبل المشرفين¹. وتشتمل العدالة التفاعلية على جانبين:

- **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم²؛

- **التفسيرات الإجتماعية:** ويقصد بها قيام المنظمة بتزويد الموظفين بالمعلومات الدقيقة والكافية التي تساعد على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي إجراء³.

وتضم العدالة التفاعلية نوعين من العدالة هي⁴:

- **عدالة العلاقات الشخصية:** وتشير إلى درجة معاملة الأفراد بأدب وكرامة واحترام من قبل متخذي القرار أثناء الاجراءات واتخاذ القرارات؛

- **عدالة المعلومات:** تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة.

إن إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية يعتمد على ثلاث عوامل، العامل الأول هو مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع الموظفين، والعامل الثاني هو مدى إحترام المسؤولين للموظفين، أما العامل الثالث فهو مدى إلتزام المسؤول بآداب التعامل مع الموظفين⁵.

¹Assâad El Akremi, **Rôle de la Justice Organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique**, 16 ème Conférence de l'ARGH, France, 15 et 16 Septembre 2005, p 6.

²مراد رمزي خرموش، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 56.

³حياة الذهبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 60.

⁴عبد الكريم هادي شعبان، **دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، ص ص: 171، 172. منشورة على الموقع:

<http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/viewFile/1833/1665>، تاريخ التصفح: 2016/02/29، على

الساعة: 10:05.

⁵سلام محمود السبوع، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، العراق، 2010، ص: 13.

المبحث الثالث: آثار العدالة التنظيمية

تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك الموظفين وبالتالي المنظمة ككل من خلال عدة متغيرات لعل أهمها الدافعية للانجاز، الرضا الوظيفي، وكذلك الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أثر العدالة التنظيمية على الدافعية

تعرف الدوافع بأنها: " تعبير عن حاجات يريد بها الانسان ويسعى إلى إشباعه"¹. أما الدافعية لدى الأفراد فتتمثل في: "الرغبة في بذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية على أن يشبع ذلك بعض الحاجات لدى الفرد، وبالتالي لابد وأن يكون هناك جهدا مبنولا، وأهدافا تنظيمية يعمل الفرد على تحقيقها، وحاجات يسعى الفرد لإشباعها"².

ولفهم أكثر للعلاقة بين الدافعية والعدالة، نرجع إلى نظرية العدالة لسنايسي آدمز (Stacy Adams)، فبحسب هذه النظرية إذا كانت مخرجات الفرد إلى مدخلاته في العمل متساوية مع نسبة مخرجات الموظفين الآخرين في المنظمة إلى مدخلاتهم فإن الفرد سيشعر بالعدالة، وذلك كما تبينه العلاقة التالية:

$$\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}} = \frac{\text{مخرجات الموظف}}{\text{مدخلاته}}$$

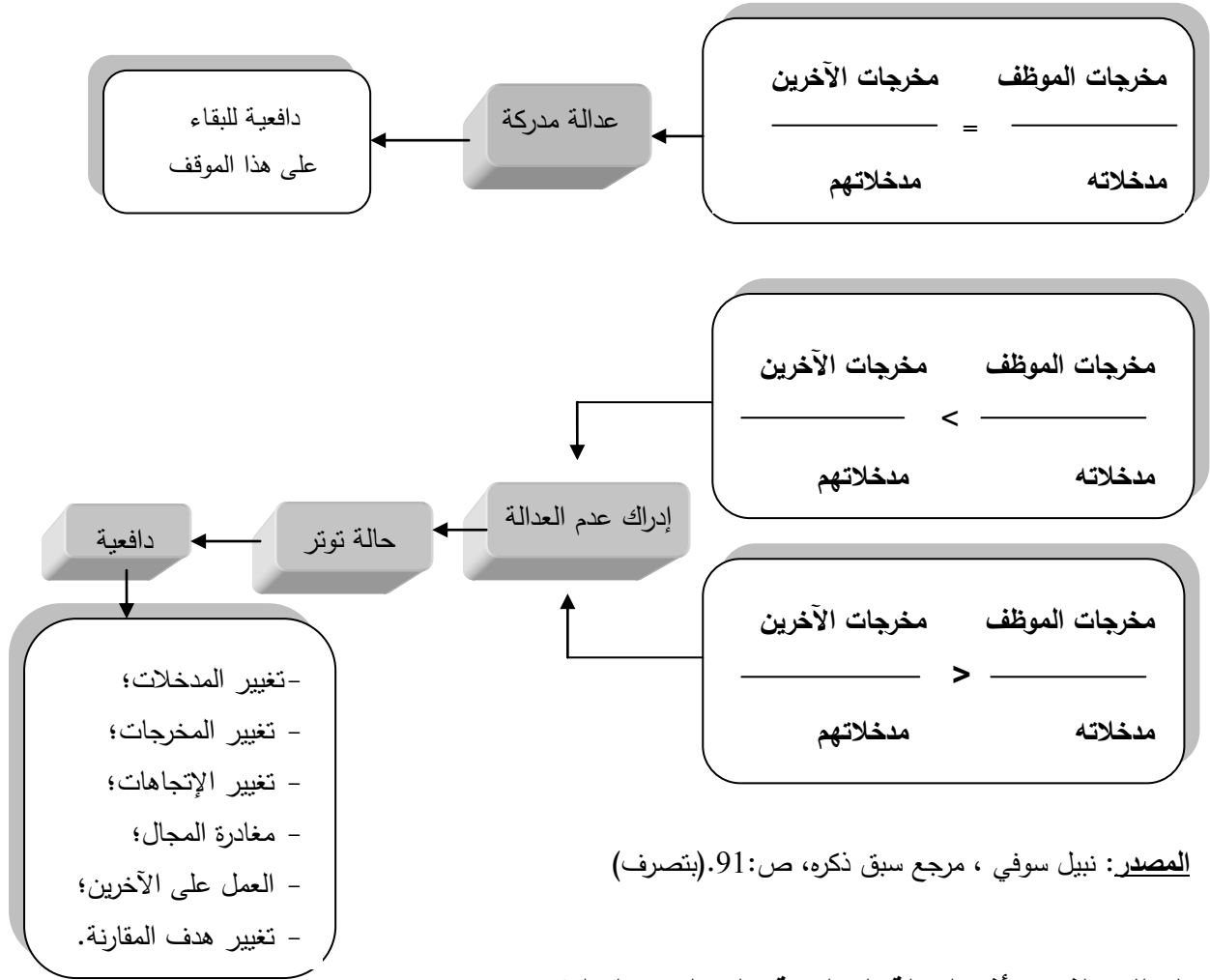
أما إذا كانت النتيجة غير ذلك فسيكون هناك حالة من الشعور باللاعادلة، حيث أن هذه النظرية تقوم على أن الأفراد يتم دفعهم للعمل من خلال الرغبة بمعاملتهم بطريقة منصفة أو عادلة في العمل. بينما إدراكه لحالة اللاعدالة فإنه سيشعر بحالة من التوتر السلبي يدفعه إلى القيام بعمل ما لتصحيح الوضع، وقد إقترح آدمز (Adams) ستة طرق يستخدمها الأفراد لتعديل الوضع وتخفيض الشعور بعدم العدالة هي³:

¹ فتحي أحمد نياح عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 84.
² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للانجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد (2)، العدد (2)، 2003، ص: 11.
³ نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص: 90.

- **التغيير في المدخلات:** ويكون إما بالزيادة من خلال العمل أوقات إضافية دون أجر إذا كانت المعادلة في صالحه، أو بالنقصان من خلال تقليل كم أو نوع العمل أو الغياب عن أوقات العمل المحددة إذا كانت المعادلة في غير صالحه، أي في صالح الموظفين الآخرين؛
- **التغيير في المخرجات:** قد لا يغير الموظف في مدخلاته، بل سيحاول تغيير مخرجاته مثل الراتب، ظروف العمل، أو مكانته الإجتماعية وذلك عن طريق الإنتقال لعمل آخر مشابه لكن أفضل سواء من حيث الظروف أو الأجر؛
- **تغيير الإتجاهات:** بدل التغيير الفعلي في مدخلاتهم، قد يلجأ الموظف إلى التشويش الإدراكي على مدخلات الآخرين ومخرجاتهم لتحقيق العدالة إدراكيا؛
- **الإسحاب أو مغادرة المجال:** قد يحاول الفرد إيجاد موقف أكثر توازنا في صالحه، مثلا من خلال غيابه عن العمل أو طلب النقل إلى مكان آخر يحقق العدالة أترك العمل؛
- **العمل على الآخرين:** هنا يقوم الفرد بمحاولة إجراء بعض التغييرات على الموظفين الآخرين في المنظمة، وذلك من خلال تخفيض مدخلاتهم لتتساوى مع مدخلاته مثلا، أو قد يحاول الموظف إجبار الآخرين على مغادرة المجال أو قد يحاول التشويش إدراكيا على مدخلاتهم أو مخرجاتهم؛
- **تغيير هدف المقارنة:** يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة أو الشخص الذي تجري المقارنة معها أو معه، فمثلا إذا كان هناك آخر يتساوى مع الفرد في نسبة مخرجاته إلى مدخلاته يحصل على مخرجات أكثر دون أن يقدم أية زيادة ملحوظة في إسهاماته، فقد يلجأ الفرد إلى اعتبار ذلك الشخص منتميا إلى مستوى آخر في المنظمة ولا يمكن إجراء المقارنة معه.

ويمكن توضيح هذه البدائل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): علاقة العدالة التنظيمية بالدافعية



المصدر: نيبيل سوفي ، مرجع سبق ذكره، ص:91.(بتصرف)

المطلب الثاني: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم وإستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه¹. إن الأفراد بطبعهم يتجهون إلى نبذ المحاباة والإمتيازات الشخصية، وبالتالي فإن إدراكهم للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى رضاهم عن سياسات منح المكافآت المالية وغيرها من العوائد.

ولقد بين نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler,1967) العلاقة التي تربط بين كل من الرضا، الإنجاز والعائد. حيث تنص هذه النظرية أن قيمة المكافأة المتوقعة وإحتمالية تحققها هي العامل الأول المؤثر والمحدد للجهد الذي سي بذله الفرد في العمل، لكن هذا الجهد لا بد أن يرافقه مجموعة من القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق

¹ محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 165.

النتائج التي يصبوا إليها¹. فإذا كانت هذه النتائج أو العوائد الفعلية للعمل تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها، فإن هذا الموظف سيشعر بحالة رضا تدفعه إلى تكرار هذا العمل. أما إن كانت هذه العوائد أقل مما كان يتوقع، فإنه سيشعر بحالة عدم رضا، ويتوقف عن بذل أي جهد. ومنه فإن شعور الموظف بعدالة العوائد، والإجراءات والتفاعلات في المنظمة التي يعمل فيها ينتج عنه شعوره بالرضا الوظيفي، أما إذا كان الأمر غير ذلك فإنه سيشعر بالإحباط والذي بدوره سوف يؤدي إلى سلوكيات سلبية من قبل الموظف مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب والتأخرات، عدم العمل، أو ترك العمل نهائياً².

المطلب الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء: " تأدية عمل، إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"³. ويمكن أن يظهر أثر العدالة على الأداء الوظيفي من خلال⁴:

- عدالة سياسة الأجور، حيث أن توفر المنظمة على نظام أجور موضوعي وعادل سوف يخلق المناخ المناسب الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي يضمن نجاح المنظمة؛
- عدالة نظام التعويضات، أي أن يكون هذا النظام منسجماً مع نتائج العمل وذلك لتحقيق مستويات الأداء المطلوب، وذلك لأن هذه النظم إذا كانت عادلة تشجع الموظفين على تطوير أنفسهم؛
- عدالة الحوافز، فشعور الموظف بعدالة ما يحصل عليه من حوافز من عمله تأثر بدرجة كبيرة على درجة رضاه، وهذا بالتأكيد يؤثر على أداءه، حيث أن الموظفين الذين يرون بأن عائدتهم المالي من الوظيفة عادل يكون مستوى أداءهم أعلى من الموظفين الذين يحسون باللاعادلة؛
- عدالة تقييم الأداء ، أي أن يتوفر في نظام تقييم الأداء درجة عالية من العدالة وذلك ليكون هناك توازن بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين، ويتحقق ذلك عن طريق تحديد معايير التقييم بكل وضوح ومصداقية مما يمكن من الإستخدام الفعال للموظفين ورفع دافعيتهم للعمل.

ومنه يمكن القول بأن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أي كلما زاد شعور الفرد بالعدالة التنظيمية تحسن أداءه في العمل وصار أفضل.

¹ مها ماهر الموقدة، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، 2010، ص: 28.

² محمد بن مسلم الشنفرى، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 104.

⁴ شذا لطفي محمود محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

خلاصة الفصل

إن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، فما يراه فرد ما أو موظف عادلاً قد يراه آخر غير عادل. ولتحقق العدالة التنظيمية يشترط تحقق أبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وعدم تحقق أحدها يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة الذي يؤدي بدوره إلى سلوكيات سلبية المنظمة في غنى عنها مثل التأخر، الغياب، أو حتى سلوكيات عنيفة قد تتسبب بإيذاء الأفراد في المنظمة أو ممتلكاتها. وفي المقابل إدراك العدالة التنظيمية من قبل الموظفين ستؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي الذي بدوره يزيد دافعيته للعمل وبالتالي تحسين أداء الفرد وبالتالي أداء المنظمة ككل. لكن ماذا عن الإلتزام التنظيمي؟ هل يساهم إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في إلتزامهم؟ هذا سنتعرف عليه من خلال الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع الإلتزام التنظيمي

المبحث الثالث: تعزيز الإلتزام التنظيمي

الخلاصة

تمهيد

تدرك المنظمات الحديثة حقيقة أهمية مواردها البشرية ودورها الحاسم في تحقيق أهدافها، حيث أن فقدان هذه الموارد سيكلفها الكثير من الجهد، الوقت والتكلفة لتعويضها خاصة في ظل ندرة الكفاءات المتاحة في سوق العمل وشدة المنافسة عليها. ولذلك فهي تبذل أقصى جهدها لتفادي مثل هذه الوضعيات من خلال تحسين علاقتها بالموظفين والبحث في سبل توفير الحد الأدنى قدر من الرفاهية في العمل لأن ذلك يزيد من تعلقهم بعملهم بشكل خاص ومنظمتهم بشكل عام، وهذا يضمن إلى حد كبير بقاءهم فيها أطول فترة ممكنة.

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

الإلتزام ظاهرة سلوكية تنظيمية تربط بين الموظف والمنظمة، لكن هذه الظاهرة لا تأتي صدفة بل تستغرق وقتاً وتحتاج إلى متطلبات، فهي تمر بعدة مراحل و تتأثر بعدة متغيرات.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

أولاً: تعريف الإلتزام التنظيمي

الإلتزام لغة هو التعهد بتنفيذ عمل، وإلتزم العمل أو المال أي أوجبه على نفسه، وإلتزم مشروعاً أي تعهد بتنفيذه لقاء مبلغ معين من المال¹.

أما إصطلاحاً فيعرف الإلتزام التنظيمي بأنه: "عملية مستمرة يقوم الموظفون من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المنظمة وإستمرار نجاحها وبقائها"². فهو يمثل قناة إنسانية تجمع بين المقاصد المادية والمقاصد السلوكية لتعكس الموقف الإنساني للموظفين إزاء منظماتهم وما يتخللها من نشاط وعمل³.

وينظر إليه بريان ماكماهون (Brian McMahon) على أنه حالة نفسية تربط الموظف بالمنظمة مما يقلل من دوران العمل⁴. فهو بذلك عامل حاسم لفهم وشرح علاقة العمل التي تربط الموظفين بمنظماتهم وسلوكهم فيها⁵.

في تعريف آخر يعتبر بعض الباحثين الإلتزام على أنه: "حالة نفسية عامة تعبر عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتسمح بالتنبؤ بإرادة الموظف في تحقيق عمل نوعي داخل المنظمة، فهو يعبر عن قبول الموظفين لأهداف المنظمة، وقيمها ورغبة منهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن مع رغبة قوية في

¹ المنجد الأبيدي، الطبعة 9، دار المشرق، بيروت، 1993، ص: 135.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص: 99.

³ موسى السعودي، أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد (33)، العدد (2)، 2006، ص: 389.

⁴ Brian McMahon, **Organizational Commitment: Relationship Commitment and their Association with Attachment Style and Locus Control**, A Thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science Psychology, Georgia Institute of Technology, USA, 2007, p :2.

⁵ Arti Bakhshi et al, **Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment**, International Journal of Business and Management, Vol (4) ,N° (9), 2009, P : 147.

الإستمرار في عضوية هذه المنظمة¹. أي أنه إلتزام طوعي نابع من إرادة الأفراد وليس إلتزام قصري يفرض عليهم عن طريق قوى خارجية². حيث وصف أيضا بأنه: "إرتباط قوي وتطابق وإندماج أفراد في المنظمة"³.

مما سبق يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي محصلة تفاعل ثلاث عناصر أساسية هي⁴:

- **التطابق أو تحديد الهوية:** ويقصد به تبني الموظفين لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافهم وقيمهم؛
- **المشاركة:** أي مشاركة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بأنشطة وأعمال تساهم في ذلك؛
- **الولاء:** هو الإخلاص والمحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه، أي أنه رغبة واستعداد الموظف للتضحية في سبيل زملائه ومنظمتهم.

كذلك هناك من يرى بأن الإلتزام التنظيمي كمصطلح هو⁵:

- رغبة الموظف القوية للبقاء مع المنظمة (الإندماج أو التماثل)؛
- إستعداده لبذل كل جهده في سبيل المنظمة (الإلتزام)؛
- إيمان الموظف العميق بقيم المنظمة وأهدافها وقبوله بها (الولاء).

لاشك أن صفات الإلتزام والولاء من الصفات التي تتطلع كل المنظمات إلى رؤيتها في موظفيها، فهي من الخصائص والصفات الحميدة التي إن تميز بها الموظف سينعكس ذلك إيجابا على سلوكه ومن ثم سيكون ذلك عاملا مهما في تحسين أداءه وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. ولهذا فإن الإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمة سنحاول التعرف عليها من خلال العنصر الموالي.

¹ وردة العزيز، علاقة الإلتزام التنظيمي بالإحتراف النفسي عند عمال الدوريات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، 2010، ص: 13.

² سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنونة، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعتهم، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (19)، العدد (1)، 2011، ص: 1263.

³ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 185.

⁴ سلطان نايف الحربي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحولية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2012، ص: 43.

⁵ يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (1)، 2013، ص: 184.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي ظاهرة سلوكية لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين كما هي بالنسبة للمنظمات، ويمكن إبراز ذلك على النحو التالي¹:

- يساهم الإلتزام في تماسك الموظفين وتعلقهم بمنظمتهم وزيادة ثقتهم بها، وهذا يؤدي إلى تحقيق الإستقرار التنظيمي؛
- الإلتزام يؤدي إلى زيادة الإنسجام بين أهداف المنظمة وقيمها، وأهداف الموظفين وقيمهم وتحقيق التوافق بينهم، الأمر الذي سيؤدي إلى روح معنوية عالية لدى الموظفين؛
- الإلتزام عامل مهم في رفع معدلات الأداء وتحسين المردودية، فلا شك أن الموظف الأكثر إلتزاماً هو الأحسن أداءً؛
- كذلك يساهم الإلتزام في تخفيض نسب التغيب ودوران العمل؛
- أخيراً وليس آخراً الإلتزام التنظيمي يقلل من المشاكل والنزاعات التي قد تحدث بين الموظفين والإدارة.

ويعمل الإلتزام التنظيمي على عدة مستويات، على المستوى الفردي يساهم في تحسين الرضا الوظيفي ويقلل من السلوكات السلبية كترك العمل (الاستقالة) والتغيب والتباطؤ في العمل، أما على مستوى المنظمة فإنه يقلل من التكاليف الناتجة عن الغياب، كما أنه يحسن من أداء الموظفين وبالتالي المنظمة ككل، هناك أيضاً المستوى الإجتماعي لأن الإلتزام يساهم في زيادة الترابط وخلق علاقات إجتماعية جيدة بين الموظفين في المنظمة، أما المستوى النهائي فهو المستوى القومي حيث أن كفاءة وفاعلية الموظفين تؤدي إلى رفع أداء المنظمة وهذا ما يعود بالنفع العام².

إن هذا التنوع في أهمية مفهوم الإلتزام والآثار الإيجابية التي يحققها على جميع الأطراف الفاعلة في العمل والمستفيدة منه يقودنا للحديث عن الخصائص التي يتميز بها عن باقي المفاهيم الادارية والتنظيمية. ذلك ما سيتم التعرف عليه في العنصر الموالي.

¹ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (2)، 2014، ص: 171.

² سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 16.

ثالثاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

- لأشك أن لكل مفهوم خصائص تميزه عن غيره من المفاهيم، من خلال الدراسات السابقة التي أمكننا الاطلاع عليها لاحظنا أن الإلتزام التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص لعل من أهمها مايلي¹:
- الموظف الملتزم على إستعداد كامل لبذل كل ما بوسعه لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والإيمان بقيمتها والقبول بها ومن تم الرغبة بالبقاء فيها؛
 - له رغبة في التفاعل مع الموظفين الآخرين من أجل بعث الحيوية والنشاط في المنظمة؛
 - الإلتزام إحساس داخلي يشجع الموظف على العمل لصالح المنظمة والإرتباط بها مع مرور الوقت؛
 - عبارة عن حالة لا يمكن الإحساس بها لكن يمكن معرفة وجودها من عدمها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الموظفين وتصرفاتهم والتي تجسد مدى إلتزامهم بالمنظمة؛
 - يحتاج الإلتزام التنظيمي إلى وقت كاف حتى يصبح من قناعات الموظف، فيصبح ترك هذا الإلتزام صعب ولا يكون إلا لظروف قاهرة؛
 - يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة؛
 - مخرجات الإلتزام التنظيمي عبارة عن البقاء في المنظمة، حضور الموظفين بانتظام إلى المنظمة، والحماس والإخلاص للمنظمة.
- كانت هذه أهم خصائص الإلتزام والتي أكدت قيمة هذا الاتجاه وأهميته داخل المنظمة، لكن كيف تتحدد درجة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين؟ سنجيب على هذا التساؤل من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي

تتوقف درجة إلتزام الموظف داخل المنظمة على مجموعة من العوامل أو المحددات، لعل من أهمها المحددات التالية²:

- السمات أو الخصائص الشخصية: أثبتت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين السن ودرجة الإلتزام التنظيمي، وهذا راجع لكون الموظفين الأكبر سناً أكثرهم حرصاً على وظائفهم، لأنه مع تقدمهم في

¹ سعد تراحيب غنام البقمي، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 19.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 317-319.

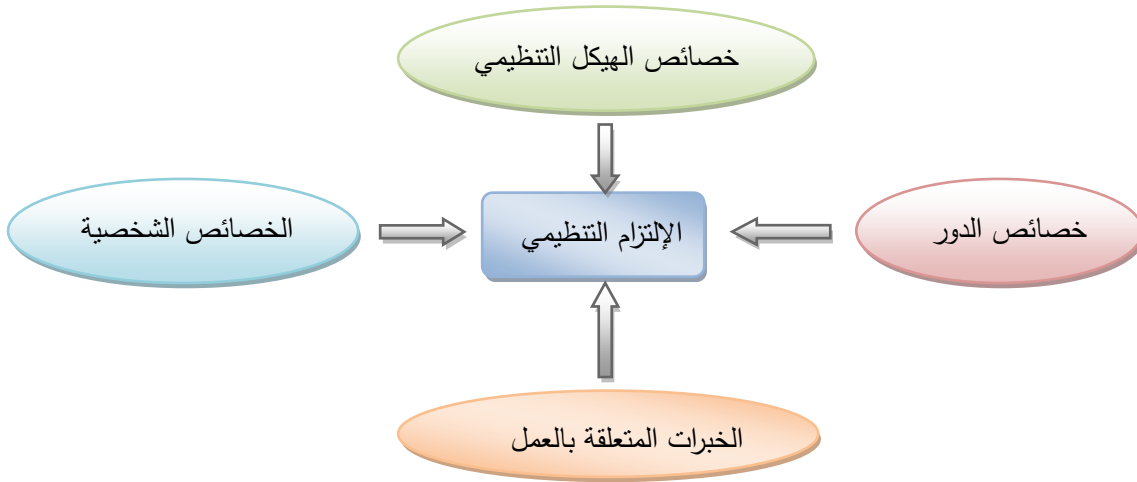
السن تقل فرص عملهم في تنظيمات أخرى، أما بالنسبة للجنس فقد اختلف الباحثون حول أيهما أكثر إلتزاما المرأة، أم الرجل، لكن عموما يرون بأن المرأة المتزوجة، أقل إلتزاما من غيرالمتزوجة، كذلك الأمر بالنسبة للتعليم فقد اختلف بشأنه الباحثين أيضا فهناك من يرى أن المستوى العلمي العالي للموظف يزيد من طموحاته وتوقعاته ويزيد من فرص عمله في أماكن أخرى وبالتالي يقلل هذا من إلتزامه إتجاه المنظمة، في الجهة الأخرى يرى باحثون آخرون بأن هناك علاقة طردية بين مستوى التعليم والإلتزام التنظيمي، فكلما زاد المستوى التعليمي للموظف زادت فرص شغله مناصب أعلى وأفضل في المنظمة مما يزيد مستوى إلتزامه؛

- **السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد:** من الواضح أن هناك علاقة عكسية بين كل من صراع، غموض الدور، والالتزام التنظيمي، وذلك راجع لإنخفاض شعور الموظفين بالمسؤولية الذي يؤثر سلبا على إلتزامهم، أما الغموض فيزيد من الضغوط التي يشعر بها الموظف مما يقلل من إلتزامه إتجاه منظمته وذلك عكس وضوح الدور، أما عبء الدور فتأثره إيجابي على الإلتزام التنظيمي وذلك لأن الفرد سيدرك أهميته بالنسبة للمنظمة لكن زيادة هذا العبء عن حده المقبول يكون له تأثير عكسي؛

- **سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي:** إتفقت العديد من الدراسات على أن خصائص الهيكل التنظيمي تؤثر في مستويات الإلتزام، فكلما زاد حجم التنظيم وزاد شعور الفرد بالإستقلالية في هذا التنظيم كلما زاد معها معدل الإلتزام التنظيمي لدى الموظف؛

- **الخبرات المرتبطة بالعمل :** تزيد درجة إلتزام الموظف كلما زادت مدة خدمته وبالتالي خبرته في العمل، وهذا راجع إلى زيادة العلاقات الاجتماعية التي تربط الموظف بزملاءه وقوتها مع مرور الوقت، وبالتالي يصعب عليه التخلي عن هذه العلاقات، ومع مرور الوقت أيضا يكتسب مهارات وأساليب جديدة للقيام بمهامه وتسهل عليه تعاملاته مع الآخرين وبالتالي تزيد فرصة تقدمه في مساره الوظيفي، لذلك يفضل الموظف عدم المخاطرة بكل ذلك والبقاء مع المنظمة.

كل هذه العوامل تساهم في تحديد درجة الشعور بالإلتزام التنظيمي لدى الموظف، فما على المنظمات إلا الأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر المبينة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): محددات الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: مراحل الإلتزام التنظيمي

إن الإلتزام التنظيمي للموظف يمر عبر عدة مراحل، لكن الباحثون اختلفوا في تحديد هذه المراحل وعددها. البعض منها أكد على ثلاث مراحل أساسية هي¹:

أولاً: الإدعان والإلتزام

يرتبط الإلتزام بالمنافع التي يمكن أن يحققها الموظفون والفوائد التي يمكن أن يتحصلوا عليها، أي أنهم سيستمرون مع المنظمة ويقومون بعملهم وسينفذون كل ما يطلب منهم من مهام مادام ذلك في مصلحتهم.

ثانياً: التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة

في هذه المرحلة يقوم الموظف بعمله وينفذ ما يطلب منه من مهام لكن ليس فقط من أجل تحقيق العوائد المرغوبة، ولكن من أجل أيضاً الرغبة في البقاء مع المنظمة والإستمرار في العمل فيها وكذا إحساسه بأنه جزء لا يتجزأ منها.

ثالثاً: التبني

ينظر الموظف في هذه المرحلة لأهداف المنظمة كأنها أهدافه وقيم المنظمة باعتبارها قيمه، أي أنه يتبنى هذه القيم ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ إيتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 60.

وإن إتفق الفريق الآخر في عدد المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي للموظف (ثلاث مراحل)، فقد اختلفوا في طبيعة هذه المراحل، والالتزام حسبهم يمر بالمراحل التالية¹:

أولاً: مرحلة التجربة

عادة ما تكون فترة التجربة لمدة عام واحد، يكون فيها الهدف الرئيسي للموظف إثبات جدارته للمنظمة وبالتالي ضمان وظيفة دائمة للمنظمة، وفي هذه المرحلة يحاول أن يحقق الإنسجام والتوافق بين أهدافه وبين أهداف المنظمة خصوصاً أنه يتعرض لعدّة مواقف يختبر فيها إلتزامه، مثل: تحديات العمل، غموض الدور، إيجاد موقع له ضمن فرق العمل والجماعات في المنظمة.

ثانياً: مرحلة العمل والإنجاز

تتراوح هذه المرحلة بين السنتين والأربع سنوات، يركز فيها الموظف على الأداء والانجاز وخوفه من الفشل، وفي هذه المرحلة يتشكل الإلتزام التنظيمي لديه.

ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم

بعد السنة الخامسة للموظف في المنظمة يصبح هناك علاقة إلتزام تنظيمي ناضجة تربطه بالمنظمة.

المطلب الرابع: مداخل الإلتزام التنظيمي

المقصود بمداخل الإلتزام الطريق أو المنهج أو المسلك الذي يمكن أن تسلكه المنظمة من أجل خلق الشعور بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين لديها، عموماً يوجد ثلاث مداخل هي:

أولاً: المدخل التبادلي

حسب هذا المدخل، يكون الإلتزام التنظيمي نتيجة وحصيلة لعملية التبادل بين الموظف والمنظمة، ويعتمد هذا على إحساسهم بالعدالة والتوازن بين مجهوداتهم والعوائد التي يحصلون عليها من المنظمة، أي كلما زادت حاجات الموظف المشبعة من طرف المنظمة وكلما زادت مدة عملهم في المنظمة كلما كان تركهم لها والانتقال إلى منظمة أخرى أصعب².

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص: 36، 37.

² المرجع السابق، ص ص: 34، 35.

ثانياً: المدخل النفسي (السيكولوجي)

طبقاً لهذا المدخل، فإن الإلتزام التنظيمي ناتج عن قوة العلاقة التي تربط بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، ومدى التطابق في الأهداف بينهما¹.

ثالثاً: المدخل الإجتماعي السلوكي

بحسب المدخل الاجتماعي، الموظف يعتبر نفسه عنصر أو مكون من مكونات النظام الاجتماعي الذي يتمثل في المنظمة باعتباره يقضي معظم وقته فيها ومع زملاءه في العمل، وبالتالي فإن هذا الموظف لن يتوانى في بذل كل جهده وولائه في سبيل هذه المنظمة وأدائه لمهامه فيها كما يؤدي مهامه مع أسرته، وهنا ينشأ الإلتزام التنظيمي كسلوك إيجابي بالنسبة للمنظمة².

المبحث الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي

هناك إتفاق شبه تام بين الباحثين حول أبعاد الإلتزام التنظيمي، والتي يطلق عليها البعض أحياناً أنواع الإلتزام التنظيمي وهي تتمثل في: الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري.

المطلب الأول: الإلتزام العاطفي

الإلتزام العاطفي هو رغبة الموظفين في البقاء مع المنظمة، فالموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من هذا النوع من الإلتزام يكونون حريصين على البقاء كأعضاء في المنظمة³. كما يشير إلى شعور الفرد بالإرتباط بمنظمتهم ومعرفته بخصائص عمله⁴، فهذا النوع من الإلتزام القائم بين الموظف والمنظمة يتعلق بالإرتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بينهما⁵؛ وهناك نوعين من العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على هذا النوع من الإلتزام هي العوامل التي تجعل الموظف يحب المنظمة ونذكر منها: إحساس الموظف بالعدالة خصوصاً في توزيع المكافآت والتقدير، وتوفير بيئة عمل سليمة خالية من الصراعات، وكذلك إيجاد التوازن بين القدرات والمهام الموكلة لكل موظف، أما النوع الثاني من العوامل فهي تلك التي تؤدي إلى إحساس

¹ وليد محمد الصمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

² أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

³ Hakan Turgut et Al, **The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions on their Organizational Commitment : a University Sample**, International Journal of Business and Management Studies, Vol (4), N° (2), 2012, p:23.

⁴ مخلص شياح علي الجميلي، **العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (9)، 2012، ص: 296.

⁵ سلطان نايف الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

الموظف بكفاءته في العمل مما يزيد ذلك شعوره بالالتزام العاطفي تجاه منظمته ونذكر منها: الشعور بالإنجاز، المشاركة في الإدارة، نوع القيادة، تحديات العمل والأهداف المنجزة، درجة الإستقلالية..... إلخ¹.

ويمكن قياس الإلتزام العاطفي من خلال العبارات التالية²:

- أتحدث عن المنظمة أمام أصدقائي بأن العمل فيها رائع؛
- يمكنني أن أقبل تقريبا أي عمل يقدم لي من أجل البقاء للعمل لهذه المنظمة؛
- أجد أن قيمي تماثل قيم هذه المنظمة؛
- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني جزء من هذه المنظمة؛
- أنا أهتم بمصير هذه المنظمة؛
- أنا جد ممتن لعملي في هذه المنظمة؛
- بالنسبة لي هي الخيار الأفضل للعمل من بين المنظمات الأخرى التي يمكن أن أعمل فيها.

المطلب الثاني: الإلتزام المعياري

يعبر الإلتزام المعياري عن التمسك بقيم وأهداف المنظمة وإحساس الموظفين بأن ذلك واجب عليهم بسبب ضغوط الآخرين، ويكون هذا الشعور ناتج عن التأثر بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية³، كما أن هذا الإلتزام ناتج عن الإلتزام الأخلاقي والأدبي للموظفين، فهو يأخذون في حساباتهم رأي الآخرين في تركهم للعمل في المنظمة وبالتالي لا يريدون ترك أي إنطباع سيء عنهم لدى الموظفين الآخرين، بالإضافة إلى شعورهم بالذنب والأسف فيما لو تركوا المنظمة وذلك لأنهم يحسون بأنهم مدينون لها⁴، ويمكن للمنظمة أن تدعم هذا الإحساس من خلال تفعيل مشاركتهم في مختلف نشاطات المنظمة ليس فقط التنفيذية منها وإنما التخطيطية أيضا مثل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة⁵.

¹ رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 20.

² Hyung Ryong Lee, **An Empirical Study of Organisational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Hospitality and Tourism Management, Virginia state university, 2000, p: 86.

³ عبد الله كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الإلتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، بدون سنة نشر، ص: 155.

⁴ أسعد حماد أبو رمان وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، ص: 8، منشورة على الموقع: <https://www.researchgate.net/.../0deec52de4301a7318>، تاريخ التصفح: 28/03/2016، على الساعة: 10.24.

⁵ سمية جقيدل، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

ويمكن قياسه من خلال العبارات التالية¹:

- أعتقد بأن الأفراد هذه الأيام ينتقلون من منظمة إلى أخرى كثيرا؛
- لا أعتقد بأنه يجب على الفرد البقاء دائما وفيها لمنظمتها؛
- الانتقال من منظمة إلى منظمة أخرى لا يبدو لي إطلاقا عملا لا أخلاقي ؛
- إن تحصلت على عرض لعمل أفضل في مكان آخر لن أشعر بأن ترك المنظمة أمر صائب؛
- الأمور ستكون أحسن إن ظل الموظفون في منظماتهم طوال مسيرتهم المهنية أو أغلبها.

المطلب الثالث: الإلتزام الاستمراري

الإلتزام الإستمراري أو المستمر بعد آخر من أبعاد الإلتزام التنظيمي والذي يقوم على الحاجة، فيكون نتيجة مقارنة بين ما قد إستثمره الموظف في المنظمة (سنوات الخدمة، فرص الترقية، تكوين علاقات إجتماعية مع الزملاء،... إلخ) مع العوائد التي يمكن أن يتحصل عليها من جراء تركه للعمل في هذه المنظمة وعمله لصالح منظمة أخرى (أجر أعلى، بيئة عمل أفضل،... إلخ) وبالتالي فإنه يقرر عدم ترك منظمته ويقرر مزاوله عمله بشكل عادي ما دامت هذه المعادلة في صالح المنظمة²، ويكثر هذا النوع من الإلتزام عندما يجد الموظف أن فرص عمله في منظمة أخرى قليلة جدا، أو أن تكاليف تركه للعمل في المنظمة كبيرة جدا³.

ويمكن قياس درجة الإلتزام الاستمراري من خلال العبارات التالية⁴:

- لو لم أضع الكثير من نفسي في المنظمة كنت سأفكر في العمل في مكان آخر؛
- لن أترك هذه المنظمة لأن لدي إحساس يجبرني على البقاء مع الأفراد الموجودين فيها؛
- الكثير من الأمور في حياتي ستضطرب إن قررت أو أردت ترك المنظمة؛
- أشعر بأنني أمتلك خيارات قليلة إن قررت ترك هذه المنظمة.

¹ Stephen Jaros, **Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues**, The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol (6), N° (4), 2007, P : 25.

² رؤى رشيد سعيد آل قاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

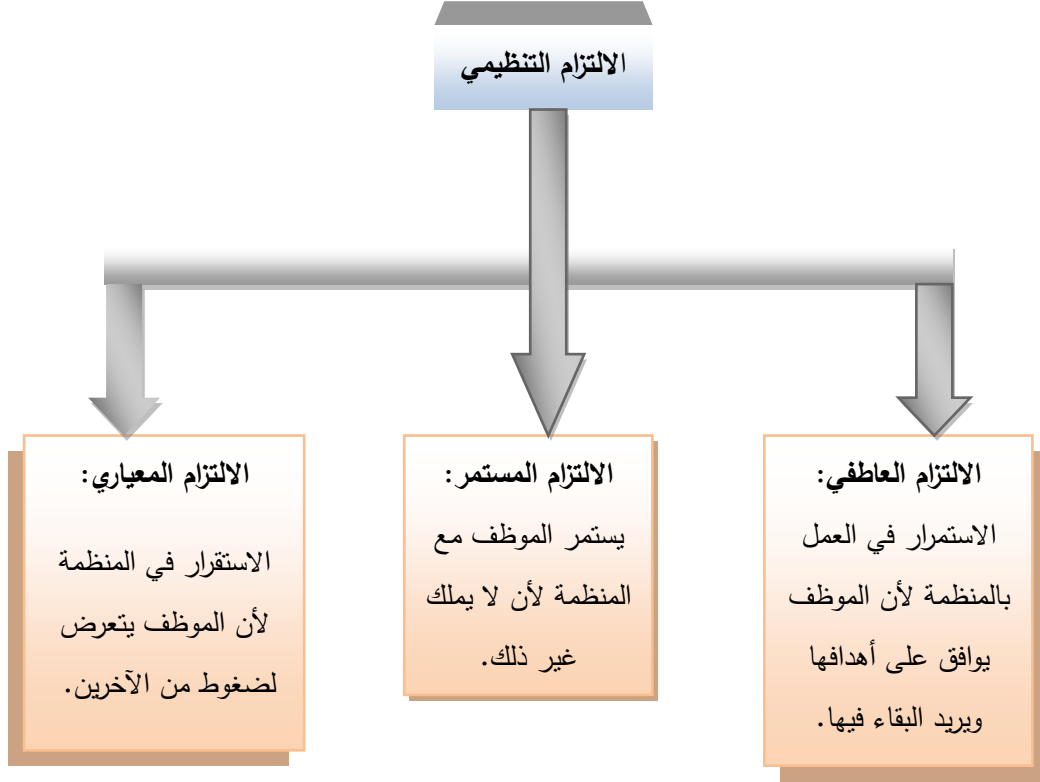
³ عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الاداري بجامعة كفر الشيخ، مصر، ص: 3، منشورة على الموقع:

www.kfs.edu.eg/university/view_pub.aspx?pub=4749، تاريخ التصفح: 28/03/2016، على الساعة: 10.19.

⁴ Barbara B Brown, **Employees' Organisational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task -Oriented Leadership Behaviors**, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Human Development , Virginia state university, USE, 2003, P : 42.

ويمكن توضيح هذه الأنواع أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أنواع الإلتزام التنظيمي



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

المبحث الثالث: تعزيز الإلتزام التنظيمي

للإلتزام تأثير إيجابي على سلوك الأفراد في المنظمة، وغيابه أمر غير مرغوب لديها، لذلك كان العمل على خلقه وتنميته أمر ضروري لا بد منه لأنه يصب في مصلحتها.

المطلب الأول: خلق الإلتزام التنظيمي

يترتب على ضعف إلتزام الموظفين إنخفاض الدافعية للعمل، فيصبحون أقل عطاء ورغبة في المشاركة وبالتالي إنخفاض مستوى الإبداع، كما أنه قد يؤدي إلى زيادة عدد الغيابات أو قد يفكر في البحث عن وظيفة جديدة وترك العمل نهائياً، مما يجعل المنظمة تتحمل مصاريف هي في غنى عنها¹. بالإضافة

¹ عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (8)، العدد (3)، العراق، 2010، ص: 132.

إلى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من الإلتزام سينعكس ذلك على حياتهم المهنية لتصبح حياة ناجحة ولذا على المنظمة أن تتبع كل الطرق الممكنة لخلق الإلتزام لدى الموظفين لديها ومنها¹:

- توفير جميع إحتياجات الضرورية للموظفين الانسانية وكذلك الوظيفية، ومحاولة حل المشكلات التي قد تصادفهم، فالمنظمة التي تفشل في ذلك تكون قد دفعت بهذا الموظف إلى البحث عن تنظيم آخر يقوم بإشباع حاجاته بأنواعها بشكل أفضل؛
- إيجاد برامج تدريبية تحسن شعور الموظفين بالتطور الوظيفي؛
- تقوية الروابط بين الموظفين وذلك عن طريق برمجة المزيد من اللقاءات وإقامة الرحلات وبرامج للترفيه مما يجعل بيئة العمل في المنظمة بيئة عائلية؛
- القيام بدراسات لقياس درجة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.

كما يمكن للمنظمة أن تعمل على²:

- خلق مناخ تنظيمي جيد يرفع من معنويات الموظفين، ويزيد من درجة الإلتزام لديهم؛
- جعل أهداف المنظمة أكثر وضوحا بالنسبة للموظفين، فهذا يسمح لهم بتحديد دورهم في تحقيقها بدقة أكثر مما يحسبهم بأهميتهم بالنسبة للمنظمة، وكذا يجعلهم أكثر إستقرارا وإلتزاما؛
- وضع نظام مناسب وعادل للحوافز سواء المادية أو المعنوية، خصوصا وأن المنظمات الحكومية تعتبر أقل المنظمات إستخداما للحوافز؛
- محاولة إشراك الموظفين في التنظيم فهذا سيجعلهم يرون بأن مشكلة منظماتهم هي مشكلتهم الخاصة، وبالتالي يصبحون قادرين على العمل معا لتحسين الأوضاع في المنظمة.

¹ سناء عمر عبد الجبار العريقي، أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الإلتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2012، ص:9.

² محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (3)، 2011، ص:174، 175.

المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الإلتزام التنظيمي

على المنظمة ألا تكتفي بخلق الإلتزام التنظيمي بل يجب عليها دعمه وتحقيقه ويمكن لها ذلك من خلال الإهتمام بما يلي:

- **الإثراء الوظيفي:** ويقصد به إعطاء المزيد من المسؤوليات للموظف في عمله وكذلك إمكانية التصرف و إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وبالتالي إحساس الموظف بإمكانية تحكمه في طريقة أداءه لعمله، الأمر الذي من خلاله يمكن تدعيم الإلتزام لدى الموظفين¹؛

- **إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين مصالح المنظمة ومصالح الموظفين:** ويكون ذلك عندما تتفق أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين، أي أنه لا بد من القضاء على شعور الموظف بأن المنظمة تحقق مصالحها على حساب مصلحته الشخصية، فيصبح بذلك تحقيق مصلحة المنظمة يعود بالنفع على الموظفين ، هذا الشيء هو الذي يقوي التزام الموظفين²؛

- **إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما زاد التوافق والانسجام بين قيم الموظفين وقيم المنظمة كلما زادت درجة الإلتزام وكان ذلك في صالح المنظمة، لذلك على هذه الأخيرة أن تأخذ ذلك بعين الإعتبار عند إستقطابها لموارد بشرية جديدة الأمر الذي سيمكنها قوى دافعة، حيث أنه كلما أظهرت المنظمة رغبتها في ضمهم إلى فرق عملها كلما حسسهم ذلك بأهميتهم بالنسبة لها الشيء الذي سيزيد من معدل الإلتزام لديهم إتجاه هذه المنظمة³.

كما يمكن تدعيم الإلتزام التنظيمي بعدة خطوات منها⁴:

- **تبني آراء الموظفين والإهتمام بها من قبل الإدارة العليا** عند وضعها للأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- **تفعيل عملية الإتصال الرسمي أو غير الرسمي بين الموظفين، وبين الموظفين والإدارة، وذلك لمعرفة حالتهم في المنظمة وأنشغالاتهم فيها؛**

¹ مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 34.

² رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للموظفين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 36.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص: 211، 212.

⁴ منيرة سعود عوض الرشدي، تصور مقترح لتفعيل الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفرانبة بدولة الكويت، العلوم التربوية، العدد (4)، الجزء (1)، 2014، ص: 12، 13.

- العمل على زيادة مشاركة الموظفين في وضع وتحديد أهداف المنظمة، لذلك لجعل هذه الأهداف أهدافهم فيلتزمون بها؛
- إتباع طرق جديدة لتطوير بيئة العمل، وتحسين الأساليب المتبعة من طرف الإدارة، ليصبح تنفيذ الموظفين لمهامهم يكون عن قناعة ومعنويات عالية؛
- العمل على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين وتطوير فاعليتهم في المنظمة؛
- مراعاة الظروف الإنسانية للموظفين؛
- تحقيق الإلتزام يتطلب إكتساب ثقة الموظفين وهذا يكون بأفعال المنظمة وليس وعودها فقط.

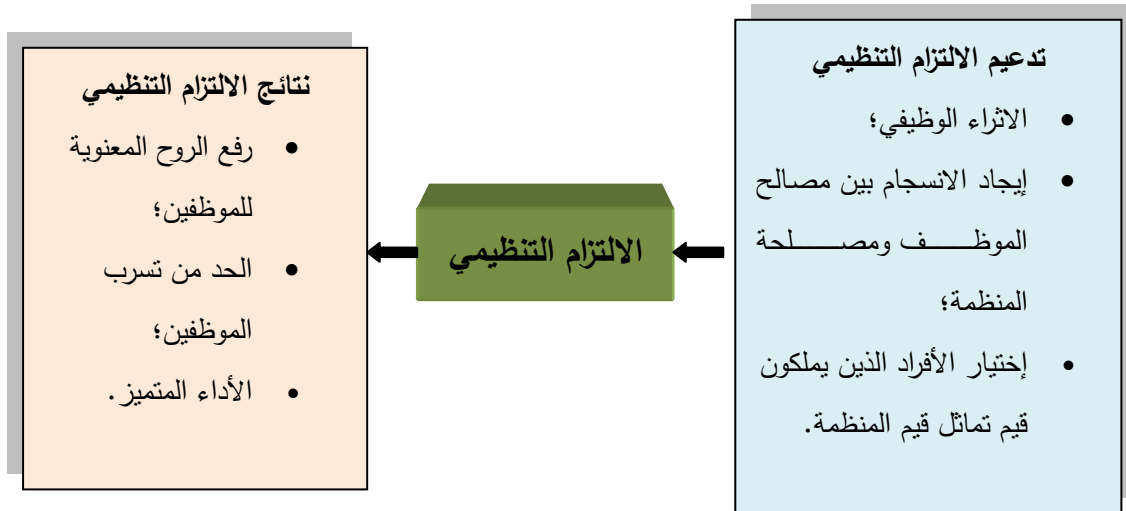
المطلب الثالث: مخرجات الإلتزام التنظيمي

- للاللتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الموظفين والمنظمة ككل، وإذا كانت مدخلات اللتزام تتمثل في العوامل المحددة والمتطلبات التي تسعى المنظمات إلى توفيرها، فإن مخرجاته تتمثل أساسا فيما يلي¹:
- **شعور الموظفين بروح معنوية عالية:** ترتكز الروح المعنوية على ثقة أعضاء المجموعة في هدفها، قيادتها، ثقتهم ببعضهم، كفاءاتهم التنظيمية كمجموعة والحالة العاطفية والذهنية لأعضائها. ويساهم الإلتزام التنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين فيصبحون متعلقين بعملهم وبالمنظمة التي يعملون بها، ويجعلهم يعملون معا بحماس وبكل تعاون لتحقيق أهداف المنظمة لأنهم يحققون أهدافهم في الوقت نفسهم؛
 - **الحد من تسرب الموظفين:** إن ظاهرة التسرب لها تأثير جد سلبي على المنظمة، وذلك راجع لعدة أسباب منها المصاريف المرتفعة التي أنفقتها المنظمة لإستقطاب هذا الموظف وتأهيله، وكذا مصاريف إستبداله. كما تؤثر أيضا على الأداء فالموظف يفقد رغبته في العمل قبل فترة من تركه للعمل مما يخفض من أداءه، وهذا يزيد من عبء العمل على الموظفين الآخرين وخصوصا عند تركه للعمل لعجز المنظمة على إستبداله مما يولد عدة ضغوطات نفسية تؤثر على الموظفين وتشعرهم بالارهاق والاجهاد مما قد يدفعهم هم أيضا للتفكير بترك العمل وبالأخص إذا كان هذا الفرد تارك العمل يعمل ضمن مجموعة لأنه حينئذ لن يؤثر عليهم فقد من خلال عبء العمل وإنما على قوة المجموعة وتماسكها ومعنويات أفرادها؛

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الرياض، 2008، ص:34، 35.

- **الأداء المتميز:** إن الموظفين الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي عالي يكون لديهم أداء متميز وذلك راجع لارتباطهم بعملهم وحبهم له، وبالتالي إلتزامهم بهذا العمل ومنه تحقيق أهداف المنظمة¹.

الشكل رقم (04): طرق تدعيم الالتزام التنظيمي ونتائجه



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي

أكد علماء الاجتماع وعلماء الإدارة إلى أهمية العدالة فكانت دراسات وأبحاث متميزة أشارت في أغلبها إلى العدالة التنظيمية دون تخصيص أحد أبعادها بدراسة مستقلة، لكن ومع ذلك فالنتائج كانت متباينة فيما بينها حول أهمية كل بعد، فقد أشارت دراسة (Folger & Kenovsky) سنة 1989 إلى أن العدالة التوزيعية أدت إلى زيادة رضا المشرفين عن زيادة مرتباتهم بدرجة أكبر من عدالة الإجراءات وأن العدالة الإجرائية أكثر قدرة من العدالة التوزيعية في تفسير إختلاف الأفراد في الإلتزام التنظيمي وفي الثقة في المشرف. أما دراسة (Moorman) سنة 1991 فقد توصلت إلى وجود علاقة بين إدراك المبحوثين للعدالة التفاعلية مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية².

دراسة وليد محمد الصمادي سنة 2008 وهي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية وشملت عينة قدرها 300 موظف. توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية

¹ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الادارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الرياض، 2009، ص: 64.

² أحمد اسماعيل عبود، رنا عزيز علي الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 298، 299.

والتعاملية) وأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، الإستمراري، المعياري)¹، حيث تبين أن المنظمة التي تحرص على تحقيق العدالة تجعل موظفيها يتمتعون بدرجة عالية من الإلتزام التنظيمي، فهذا الشعور يزيد كلما زاد إدراكهم للعدالة التنظيمية.

إحساس الموظف بعدالة التعاملات وكذلك عدالة الإجراءات يزيد إخلاصه وِالتزامه إتجاه منظمته، وخصوصا شعوره بالإلتزام العاطفي، هذا ما توصلت له دراسة (Mina Hakak Zadehet et Al)²، كذلك دراسة (Saima Khan & Usman Habib) توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة إدراك العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي³، لأن هذا الموظف سيدرك أهميته بالنسبة لهذه المنظمة وقيمه بالنسبة لها كذلك. فتحقيق العدالة في تعاملات الإدارة مع الموظفين وفي إتخاذها وتنفيذها للإجراءات يجعل الفرد يجد الإنسجام والتوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة وتجعل من تبني هذه الأهداف والعمل على تحقيقها أسهل.

في حين أن دراسة (Hassanreza Zeinabadi, Keyvan Salehi) وجدت أن تأثير العدالة الاجرائية على الإلتزام التنظيمي ليست ذو دلالة إحصائية⁴. كما أن عدالة التوزيعات تساهم في ذلك أيضا وهذا ما أشارت إليه دراسة (Muhammad Jawad et al)⁵، حيث أن الموظف عندما يقوم بمقارنة مدخلاته (خبرته، مجهوده الذهني والفكري، الروح والحماس، الثقة في الرؤساء...إلخ) مع مخرجاته الملموسة وغير ملموسة(الأجر، الحوافز والمكافآت، الثناء، الترقية، المسؤولية، المكانة الإجتماعية) وتكون نتيجة هذه المقارنة التوازن أو في صالح الموظف هذا الأمر يجعله يرغب في الإستمرار في عمله والبقاء أكثر في المنظمة وهذا ما يعرف بالإلتزام الاستمراري، أما إذا كانت هذه النتيجة في صالح المنظمة بشكل واضح هذا ينمي لديه الشعور بالاستغلال من طرف منظمته لأنه يدرك بأنها تحقق أهدافها على حساب أهدافه مما يجعله يفكر في طريقة لضمان مصلحته الشخصية التي ستكون بتخفيض مدخلاته في أحسن الأحوال أو ترك المنظمة في أسوأ الأحوال.

¹ وليد محمد الصمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

² Mina Hakak Zadeh et Al, **Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators**, MAGNT Research Report, Vol (3), N°(5), 2015, p :199.

³ Saima Khan, Usman Habib, **Procedural Justice & Organizational Performance**, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol (4), N°(1), without publish year, p :36.

⁴ Hassanreza Zeinabadi, KeyvanSalehi, **Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, N°(9), 2011, p :1479.

⁵ Muhammad Jawad et Al, **Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes**, IOSR Journal of Business and Management, Vol (5), N°(4), 2012, p :39.

خلاصة الفصل

الإلتزام التنظيمي ظاهرة سلوكية تنظيمية تؤثر على توافق وإنسجام الموظفين مع منظماتهم بشكل إيجابي، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل جهد أكبر والتفاني أكثر في أداءهم لوظائفهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات. هذا ما يجعلها تبحث عن تنمية هذا الشعور لدى موظفيها لما له من نتائج إيجابية من رفع الروح المعنوية لدى الموظفين إلى الحد من التسرب الوظيفي وبالتالي ضمان أداء متميز. وتعمل المنظمات على ذلك باستخدام الكثير من الأساليب منها الإثراء الوظيفي، إستقطاب وإختيار أفراد تتقارب قيمهم مع قيم المنظمة...إلخ.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات إلا أن هذا الموضوع يبقى حيوي ومتجدد فهو من قضايا الساعة في الإدارات العمومية أمام حالة التذمر والإستياء التي أصبحت تميزها بسبب غياب العدالة والمساواة بين الموظفين والذي ينعكس سلبا على أهداف الإدارة ويؤدي إلى إستفحال ظاهرة الفساد الإداري وارتفاع حالات الإستقالات والعطل المرضية والتغيب والتباطؤ في العمل خاصة مع قلة إهتمام الباحثين بالقطاع الحكومي وحاجة هذا القطاع إلى التخلص من مشاعر الظلم والتهميش لبعض فئات الموظفين بسبب إنتماءاتهم أو جنسهم أو غيرها من الأسباب. ولهذا فقد اخترنا خزينة ولاية جيجل كعينة من الإدارات العمومية لتسليط الضوء على واقع العدالة التنظيمية وأثرها في الإلتزام التنظيمي لموظفيها.

الفصل الثالث: واقع العدالة التنظيمية في خزينة ولاية جيجل وأثرها على الإلتزام التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية جيجل

المبحث الثاني: الإستبيان ووصف مجتمع الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

الخلاصة

تمهيد

في الدراسات والبحوث العلمية لا يكتفي الباحث بالدراسة النظرية وحدها بل يحتاج إلى إثرائها بالدراسة الميدانية، وهذا ما سنقوم به في هذا الفصل، حيث سيتم إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على الواقع وبالتحديد على خزينة ولاية جيجل، عبر دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبيان مع الإستعانة بمخرجات SPSS وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، لنختم ذلك بأهم النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التوصيات المقترحة.

المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية جيجل

كثيرة هي الأبحاث والدراسات التي أجريت على منظمات الأعمال خاصة ما تعلق بتنفيذ أداء المورد البشري لإعتبرات الربحية والإنتاجية، فالقطاع الخاص لقي إهتماما كبيرا مقارنة بالقطاع العام وبالخصوص الإدارات العمومية. لكن مع التطورات المتسارعة ظهرت معطيات بالمنظمات الحكومية غيرت توجهات الباحثين مع ظهور مصطلح الإدارة العامة الجديدة وتعالى أصوات مساءلة ومحاسبة الموظف العام. لكن في الجهة المقابلة يشتكى الكثير من الموظفين من غياب العدالة مما يؤثر سلبا على سلوكياتهم ويقبل إلتزامهم.

خزينة ولاية جيجل هي نموذج للإدارة العمومية الجزائرية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على آراء موظفيها حول واقع العدالة التنظيمية وأثرها على إلتزامهم.

المطلب الأول: تعريف خزينة ولاية جيجل

تعتبر الخزينة العمومية كيان إداري تابع لوزارة المالية مكلف بتسيير مالية الدولة والوقوف على مواردها ونفقاتها خلال عمليتي التحصيل والتمويل، غير أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية، حيث تمثل مجموع المصالح المالية للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. وكون الخزينة العمومية مكلفة أساسا بتنفيذ النفقات العمومية وبتحصيل إيرادات مصالح الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري فهي تمارس وظائف العون المحاسبي لتلك المصالح إذ تضمن السيولة الكافية عبر التراب الوطني والتنسيق مع البنك المركزي.

بناء على المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية لوزارة المالية وصلاحياتها، خزينة الولاية مصلحة من المصالح الخارجية لوزارة المالية يكون مقرها على مستوى الولاية.¹

بالنسبة لخزينة ولاية جيجل فقد أنشأت طبقا للمرسوم رقم 74-191 المؤرخ في 17/09/1974 والذي يتضمن إستحداث خزائن جديدة للولايات²، يتزأسها أمين الخزينة الذي يعينه الوزير المكلف بالمالية طبقا للمادة 34 من القانون رقم 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية³، ينوب عنه وكيلين مفوضين. وفي التقسيم

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 23 الصادر في 22 ماي 1991، المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية لوزارة المالية وصلاحياتها.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر في 24 سبتمبر 1974، المرسوم رقم 74-191 المؤرخ في 17 سبتمبر 1974 المتضمن إستحداث خزائن جديدة للولايات.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35 الصادر في 15 أوت 1990. القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

الجهوي خزينة ولاية جيجل تابعة للمديرية الجهوية للخزينة بقسنطينة والتي بدورها تكون تابعة وصائبا للمديرية العامة بالجزائر العاصمة (وزارة المالية). أما من حيث موقعها فإن خزينة ولاية جيجل تقع بالمدخل الشرقي للمدينة بدار المالية الكائن مقرها بحي العقابي، إلى جانب عدة إدارات عمومية تابعة هي الأخرى لوزارة المالية وهي: المراقبة المالية، مديرية الضرائب، مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري.

المطلب الثاني: مصالح ومهام خزينة ولاية جيجل

طبقا للمادة الثانية من القرار المؤرخ في 07 سبتمبر سنة 2005 الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها، فإن خزينة ولاية جيجل تتكون من ثمانية مكاتب تتمثل فيما يلي¹:

أولا: **مكتب النفقات العمومية**: يتولى مكتب النفقات العمومية المهام التالية:

- إستلام الحولات الصادرة عن حساب ميزانيات الدولة وميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وعن الحسابات الخاصة للخزينة من أجل التكفل بها وقبولها كنفقات، حيث يعتبر مكتب النفقات العمومية محاسبها المؤهل؛
- القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية؛
- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها؛
- إعداد الاحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع؛
- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية؛
- الحرص على مسك بطاقة الصفقات العمومية؛
- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

ولهذا الغرض يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاث أقسام فرعية هي: القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة، القسم الفرعي لميزانية التجهيز، القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33 الصادر في 21 ماي 2006، القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها.

ثانيا: مكتب الحافظة والمحاسبة: يكلف مكتب الحافظة والمحاسبة بما يلي:

- مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها؛
- مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات؛
- تسيير الإقتراضات (إكتتاب سندات التجهيز، وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة)؛
- تنفيذ عمليات الايداع الادارية والقضائية؛
- تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي؛
- ضمان تسديد ملفات المنح؛
- ضمان عمليات الايداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك؛
- مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه؛
- متابعة برنامج تطبيق الاعلام الآلي المضبوط بعنوان الخزينة وتنسيقه وتقييم تنفيذه؛
- ضمان مسك المحاسبة العامة.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة أقسام فرعية هي: القسم الفرعي للمحاسبة العامة، القسم الفرعي للمحافظة، القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشفيف، القسم الفرعي للمنح.

ثالثا: مكتب التسديد والتحصيل: يسهر مكتب التسديد والتحصيل على القيام بالمهام التالية:

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها؛
- مسك محاسبة الإعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة؛
- التكفل بالعروض الادارية والقضائية وتنفيذها وتصفيتها؛
- مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن؛
- التحقق قبل تسديد أي حوالة من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها؛
- تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة؛
- ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها؛
- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه؛

- ضمان تحصيل إعمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل؛
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفياتها؛
- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول؛
- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل؛
- إعداد كشوف وحوالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها؛
- ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات.

ولهذا الغرض يتكون مكتب التسديد والتحصيل من خمسة أقسام فرعية: القسم الفرعي للمعارضات، القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة، القسم الفرعي للتسديد، القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات، القسم الفرعي للتحصيل.

رابعاً: مكتب المراقبة والتحقق: يكلف هذا المكتب بالمهام التالية:

- إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق؛
 - ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية؛
 - ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات؛
 - ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق الأوراق النقدية التي كلف بها؛
 - متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة؛
 - إعداد تقارير التحقق ومذكرات تلخيصية وكذا تقرير سنوي لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق؛
- ولهذا الغرض يتكون مكتب المراقبة والتحقق من القسم الفرعي للمراقبة والتحقق ومن أربع إلى ست فرق تحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

خامساً: مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالإتصال مع الهياكل المختصة المعنية بالمهام التالية:

- دراسة وإقتراح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي؛
- ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة؛

- السهر على حفظ الأرشيف؛
 - مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي؛
 - متابعة التسيير الإداري لموظفي المركز المحاسبي؛
 - متابعة تسيير أنظمة الاعلام الآلي و إستغلالها؛
 - القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة.
- ولهذا يتكون مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من قسمين فرعيين: القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين، القسم الفرعي للوسائل والصيانة و الأمن وحفظ الأرشيف.
- سادسا: مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية: يكاف هذا المكتب بما يلي:
- مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق غير الضريبية وحقوق الأملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانونا إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية؛
 - مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية؛
 - مراقبة المحاضر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية خلال قرارات إقفال الحسابات الظرفية أو النهائية لنهاية التسيير؛
 - مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها؛
 - مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية بصفة عامة لكل تحصيل إيراد موكل قانونا للخزينة وتحديد النقائص أو التأخرات الممكنة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وإزالتها؛
 - السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع للإشعارات الغير مبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفة؛
 - السهر على تصفية حسابات التسيير المالي والمحاسبي للبلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرون.

ولأجل ذلك يتكون هذا المكتب من قسمين فرعيين هما: القسم الفرعي لمتابعة المراقبة، القسم الفرعي لتصفية الحسابات.

سابعاً: مكتب مراقبة ميزانية البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية: يكلف هذا المكتب بما يلي:

- مراقبة الميزانيات الإبتدائية المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية؛
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة، وتحليل النقائص في التصفية والتأخرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات الإلزامية وتحديد أسبابها وإقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية.

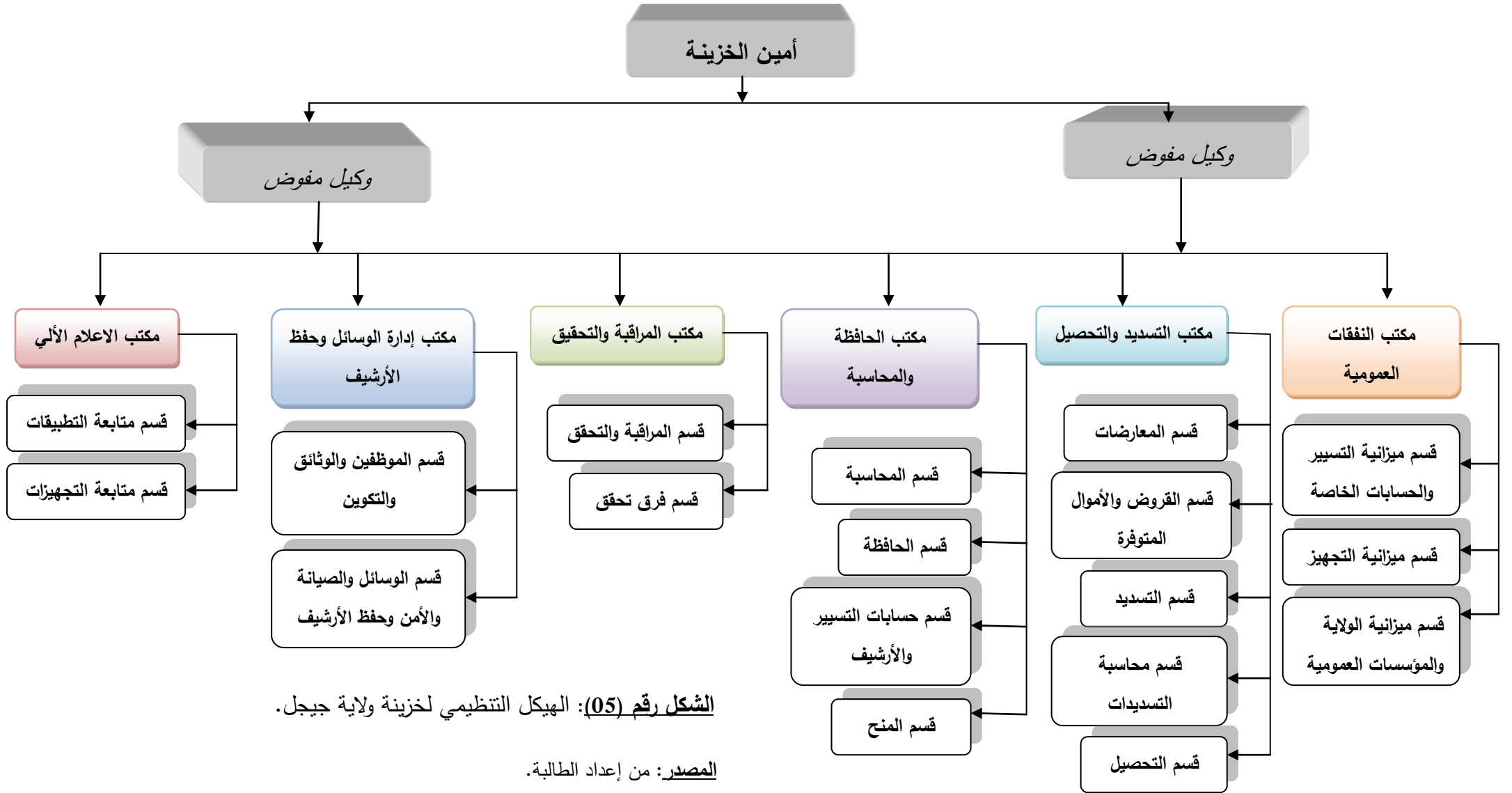
ولهذا الغرض يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية من: القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية، القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل، فرقة إلى فرقتين للتحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

ثامناً: مكتب الإعلام الآلي: يتولى مكتب الإعلام الآلي المهام التالية:

- تجسيد العمليات التي تبادر بها للمصالح المركزية؛
- وضع التطبيقات وإستغلالها؛
- ضمان أمن المعطيات والتجهيزات؛
- تبليغ المعطيات المحاسبية؛
- السهر على حسن سير النظام؛
- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الإعلام الآلي من قسمين فرعيين هما: القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات، القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الحالي لخزينة ولاية جيجل:



المبحث الثاني: الإستبيان ووصف عينة الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي خزينة ولاية جيجل وسيتم ذلك باستعمال الإستبيان كأداة لجمع بياناتهم.

المطلب الأول: أقسام ومحاور الإستبيان

يعد الإستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع بعض موظفي الخزينة للإستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الإستبيان حيث تم توظيفها داخل محاوره ولقد تم عرضه على مجموعة من الأساتذة للتحكيم ليقيم في صورته النهائية، ويحتوي على قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** حيث يضم هذا القسم البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين بخزينة ولاية جيجل، وهذه المتغيرات هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الترقية.

- **القسم الثاني:** أما هذا القسم فيشمل متغيري الدراسة الأساسيين التي من خلالها يتم إستطلاع آراء مجتمع الدراسة من خلال محورين رئيسيين، هما:

- **المحور الأول:** تم تخصيص هذا المحور لمعرفة مدى شعور موظفي خزينة ولاية جيجل بالعدالة التنظيمية، حيث خصص الجزء الأول منه لقياس العدالة التوزيعية ويضم خمس عبارات، أما الجزء الثاني فيقيس العدالة الإجرائية ويضم العبارات من 06 إلى 10، وأخيرا الجزء الثالث فخصص للعدالة التعاملية ويضم العبارات من 11 إلى 15.

- **المحور الثاني:** إن هذا المحور يقيس مدى إلتزام الموظفين في خزينة ولاية جيجل، ويضم العبارات من 16 إلى 22.

وقد تم تدرج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت Likert ذو الخمس درجات، حيث كانت أوزانه

متدرجة على النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت Likert، والذي يعطي بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة أي: 4-1=5.

ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي: طول الفئة: 0.80 = 5/4

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	غير متأكد	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على سلم ليكرت Likert الخماسي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتوظيف وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبيان السابق الذكر، تم الإستفادة من برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) مع الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: ثبات الاستبيان

لاختبار مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم إحتساب معامل المصدقية ألفا

كرونباخ Cronbachs Alpha. ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق

الأداة على نفس المستجوبين¹. ويعطى هذا المعامل بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

¹ Edward G Carmines, Richard A Zeller, **Reliability And Validity Assessment**, Ninth Printing, Sage Publications, Beverly Hills, 1987, P :11.

حيث:

k : هو عدد العناصر (الأسئلة)؛

$\sum S_1^2$: مجموع تباينات العناصر (الأسئلة)؛

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

وتتراوح قيمة ألفا Alpha بين الصفر والواحد، فكلما إقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما إقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات. وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعامل 0.6 فأكثر، وقد تم إجراء إختبار المصادقية على إجابات الموظفين وكانت القيمة 0.761 وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات، مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانيا: الأساليب الإحصائية الوصفية

تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على ملامح تركيبية مجتمع الدراسة وتوزيعه وكذلك تحليل إجابات عينة الدراسة. وقد تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، ولتحديد درجات موافقتهم لعبارات المحاور؛
- الوسط الحسابي يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما وهو يمثل مركز الثقل في أي توزيع و إستخدامه لاجابات عينة الدراسة على الإستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

- الإنحراف المعياري وهذا المقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان إنحرافها المعياري قليلا ، ويحسب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

ثالثا: مجتمع الدراسة

لأن مجتمع الدراسة يتكون من حوالي 100 موظف (العدد الإجمالي لموظفي خزينة ولاية جيجل). فقد وزعنا الإستبيان على جميع الموظفين غير أن العدد الفعلي الذي إعتدنا عليه في النهاية هو 62 إستبيان (تم استبعاد 38 إستبيان وهو عدد كبير والسبب في ذلك يرجع إلى عدم جدية بعض الموظفين، حيث أن بعض الأسئلة لم يتم الإجابة عنها كما أن البعض لم يجب أصلا وهذا يدخل في إطار صعوبات الدراسة).

المطلب الثالث: وصف مجتمع الدراسة

تم تخصيص هذا المطلب لوصف خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية التي شملتها أداة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الترقية):

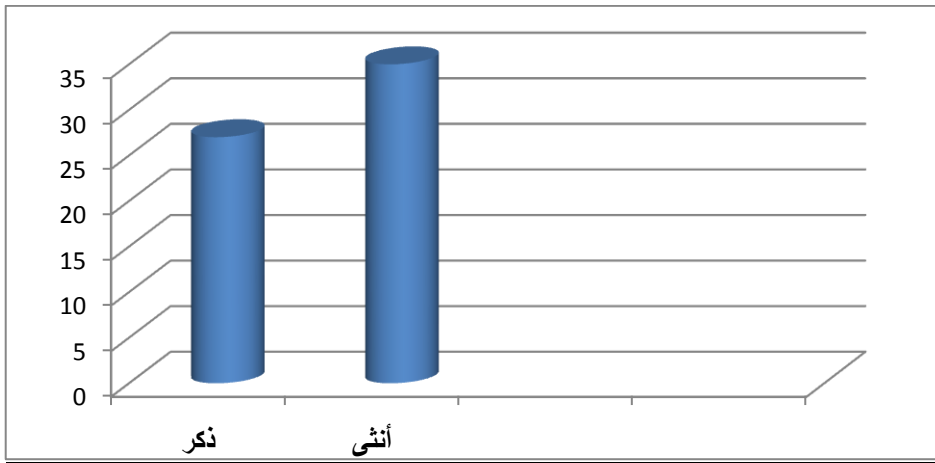
أولاً: متغير الجنس: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	27	%43.5
إناث	35	%56.5
المجموع	62	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

الشكل رقم (06): ترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يتبين أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وهذا أصبح مألوفاً في الإدارات العمومية، وهذا يدل على الدور الكبير الذي أصبحت المرأة تلعبه في شتى الميادين، وتغلبها على كل التحديات التي واجهتها الأمر الذي سمح لها بالتمتع بحقوقها وبالتالي أصبح هناك عدل ومساواة بينها وبين الرجل.

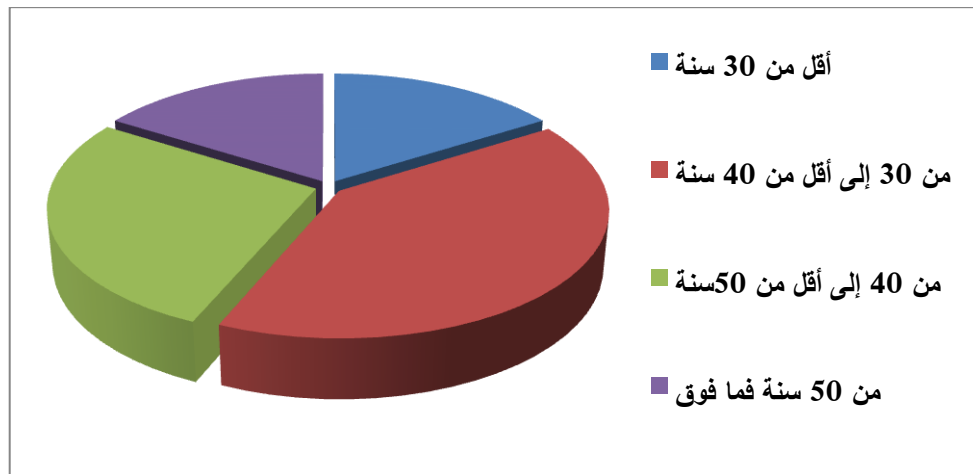
ثانياً: متغير العمر: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
16.1%	10	أقل من 30 سنة
40.3%	25	من 30 إلى أقل من 40 سنة
27.4%	17	من 40 إلى أقل من 50 سنة
16.1%	10	من 50 سنة فما فوق
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

الشكل رقم (07): ترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

الملاحظ أن 40.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 27.4%، للتساوى بعدها الفئتين العمريتين من أقل من 30 سنة وأكبر من 50 سنة بنسبة قدرها 16.1%، وبهذا فالخزينة تضم موظفين من أعمار مختلفة وهذا يدل على أن الخزينة حريصة على تجديد مواردها البشرية (التوظيف المستمر) فكل فئة عمرية تعوضها فئة أخرى.

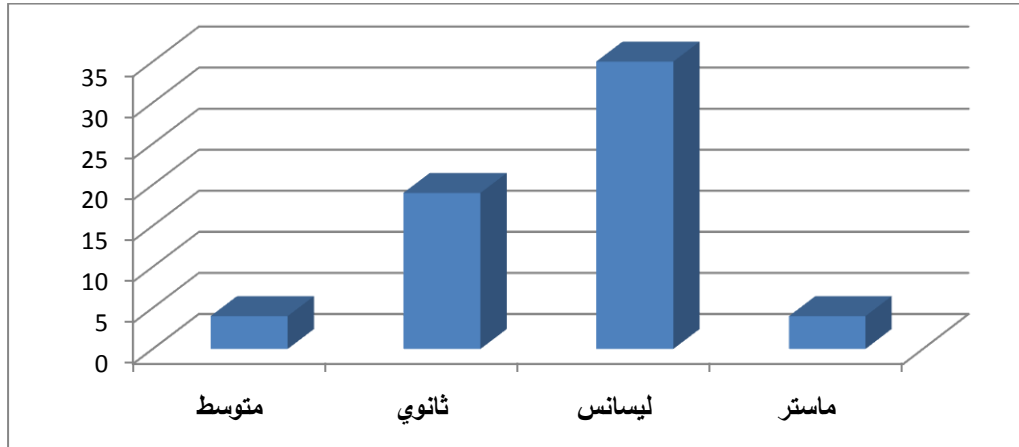
ثالثا: المستوى التعليمي: فيما يلي يتم عرض لتوزيع و أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	4	6.5%
ثانوي	19	30.6%
ليسانس	35	56.5%
ماستر	4	6.5%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

الشكل رقم (08): ترتيب أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي للموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يتبين أن أكثر من نصف الموظفين لديهم شهادة ليسانس بنسبة قدرها 56.5%، يأتي بعدها الموظفون ذوي المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 30.6%. أما بالنسبة للمستوى الأعلى (الماستر) والأدنى (المتوسط) فنسبتهما متساوية تقدر بـ 6.5%.

تشير هذه النسب إلى المستوى التعليمي العالي لموظفي الخزينة، والتركيز على خريجي الجامعات في مسابقات التوظيف، وهذا يرجع طبعا إلى طبيعة الوظائف على مستوى الخزينة والتي تتطلب هذا المؤهل العلمي والمستوى التعليمي .

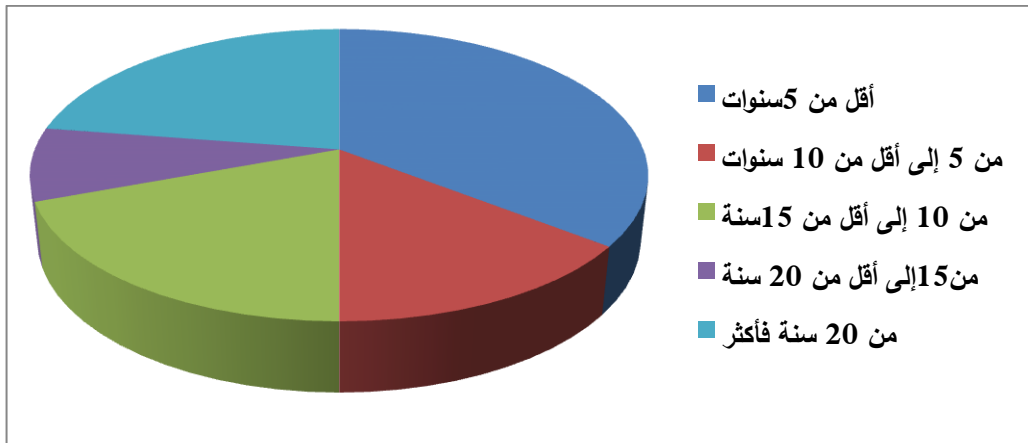
رابعاً: الأقدمية: فيما يلي عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الأقدمية
35.5%	22	أقل من 5 سنوات
14.5%	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
19.4%	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
8.1%	5	من 15 إلى أقل من 20 سنة
22.6%	14	من 20 سنة فأكثر
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

الشكل رقم (09): ترتيب أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

الملاحظ أن أكبر نسبتيين تعود للفئتين أقل من 5 سنوات ومن 20 فأكثر ب 35.5% و 22.6% على التوالي، وهذا يخلق نوع من التوازن في الخزينة. فنقص الخبرة الذي تعاني منه الفئة الأولى يمكن أن تستدركه المنظمة من خلال محاولة نقل الخبرة والمهارة التي يتمتع بها الموظفين القدامى قبل إحالتهم للتقاعد إلى الموظفين الجدد حتى لا يحدث عجز في الكفاءات في الخزينة خصوصاً وأنها تحتاج لهذا النوع من الموارد البشرية المؤهلة.

خامسا: الترقية: فيما يلي يتم عرض لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات الترقية في الرتب:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات الترقية في الرتب

عدد مرات الترقية	التكرار	النسبة المئوية
لم يحصل على الترقية إطلاقا	33	53.3%
حصل على الترقية مرة واحدة	15	24.2%
حصل على الترقية مرتين	11	17.7%
حصل على الترقية ثلاث مرات	3	4.8%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

رغم أن أفراد العينة يتمتعون بأقدمية ومستوى تعليمي عالي، إلا أن الملاحظ ببطء عملية الترقية في الرتب على مستوى الخزينة، فما نسبته 53.3% من الموظفين لم تتم ترقيتهم إطلاقا أما النسبة المتبقية فأغلبهم تم ترقيتهم في الدرجة فقط، فقد أكد بعض الموظفين أن معايير الترقية في الخزينة مجهولة ولا تحترم ما ينص عليه قانون الوظيفة العمومية، فالعديد من الموظفين تتوفر فيهم الشروط (حصلوا على شهادات) ولم تتم ترقيتهم وهذا أثر سلبا على معنوياتهم وقل لديهم الدافع للعمل.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي

/	التكرار	النسبة المئوية
الذين لهم مناصب نوعية	19	30.6%
الذين ليس لديهم مناصب نوعية	43	69.4%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

من حيث توزيع المناصب النوعية، الملاحظ أن 19 منصب نوعي فقط موزع على الموظفين في حين أن عدد المناصب النوعية المتوفرة يفوق 30 منصب نوعي وهذا يطرح علامة إستفهام حول عدم توزيع المناصب الشاغرة رغم الكفاءات التي تتمتع بها الخزينة ورغم الخبرة ورغم أن تقلد المسؤوليات هو من بين الأهداف التي يتطلع إليها الموظفين كما أن لها أثر مالي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

لإختبار الفرضيات، سيتم في هذا المبحث عرض، تحليل وتفسير نتائج إجابات موظفي خزينة ولاية جيجل على تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

فيما يلي عرض لنتائج أسئلة الدراسة التي جاءت في القسم الثاني من الإستبيان بإستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل عبارة بهدف ترتيبها من حيث الأهمية، وسنشرع في المحور الأول الذي يهدف إلى قياس درجة إدراك موظفي خزينة ولاية جيجل للعدالة التنظيمية، تم المحور الثاني الذي سنحاول فيه معرفة درجة الإلتزام التنظيمي للموظفين في الخزينة.

أولاً: واقع العدالة التنظيمية في خزينة ولاية جيجل

في هذا المحور ومن خلال إجابات مفردات عينة البحث عن الفقرات الواردة، سيتم قياس مدى إدراك الموظفين لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك باستخدام مقاييس النزعة المركزية ممثلة بالمتوسط الحسابي، وبعض مقاييس التشتت ممثلة بالانحراف المعياري، وذلك كما يلي:

1. العدالة التوزيعية

الجدول رقم (08): واقع العدالة التوزيعية في خزينة ولاية جيجل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية.	3.65	1.2
2	يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية.	3.63	1.18
3	يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك في العمل.	2.45	1.29
4	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	2.52	1.16
5	توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق.	2.55	1.2
-	الكلي	2.96	1.20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يبين الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول للعدالة التنظيمية وهو العدالة التوزيعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.45 و 3.65. أما عن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد فهو 2.96 وهي توافق درجة محايد وفق الجدول رقم (01) وذلك لقبول الأفراد لبعض العبارات وموافقتهم عليها ورفضها من طرف البعض الآخر.

حيث يتضح من خلال الجدول أن العبارتين (01) و(02) هما الأكثر أهمية فالموظف موافق على أن منصب عمله يتناسب مع مؤهلاته وخبرته في العمل، في حين أنه لم يكن موافق على راتبه الشهري فهو يرى بأنه لا يتناسب مع المجهودات التي يقدمها أثناء تأديته لمهامه التي يتضح من إجابات أفراد العينة بأن توزيع المهام بينهم يتم بشكل غير عادل، الأمر الذي ينطبق على توزيع الحوافز المالية على الموظفين.

2. العدالة الإجرائية

الجدول رقم (09): واقع العدالة الإجرائية في خزينة ولاية جيجل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز.	3.03	1.27
7	عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معك بصراحة.	3	1.25
8	تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية.	2.92	1.2
9	إذا رأيت أن حقوقك إنتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن.	3.03	1.23
10	أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الادارة.	2.9	1.24
-	الكلي	2.98	1.24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

يقيس الجدول رقم (09) درجة إدراك مفردات العينة للبعد الثاني وهو العدالة الإجرائية عن طريق المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 2.98 وهي درجة متوسطة بين الرفض والتأييد.

حيث نلاحظ أن الأفراد محل الدراسة غير متأكدين من وجود عدالة إجرائية من عدمها، فنرى بأن العبارتين الأكثر أهمية هي (06) و(09) بمتوسط حسابي قدره 3.03، أي أن الموظفين غير واثقين من عدم

تحيز رئيسهم المباشر في قراراته ومدى مناقشتها معهم بصراحة، كما أنهم غير متأكدين ما إذا كانت الإدارة تنتهك حقوقهم أم لا ؟ فالبعض راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة حيث يرى أنها تمنحهم الفرصة للطعن في الإجراءات المتخذة في حقهم إن لم تكن في صالحهم والبعض الآخر يرى العكس.

نفس الشيء ينطبق على العبارة (08) فقد إنقسم الموظفين محل الدراسة إلى فريقين: الأول يرى بأن الترقية تتم وفق معايير موضوعية وبطريقة شفافة، والفريق الثاني يرى بأن هناك تحيز ومحسوبية في عملية الترقية وبأنها تتم وفق معايير غير واضحة وهذا الفريق طبعاً هم الأفراد الذين لم سبق لهم الاستفادة من الترقية أو إستفادوا منها مرة واحدة فقط.

3. العدالة التفاعلية

الجدول رقم (10): واقع العدالة التفاعلية (التفاعلية) في خزينة ولاية جيجل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملة عادلة.	3.34	1.14
12	يظهر رئيسك المباشر الإهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك.	3.42	1.11
13	تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحوارات المهنية.	2.84	1.2
14	تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين.	2.87	1.18
15	أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك.	3.69	1.05
-	الكلي	3.23	1.14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

تظهر إجابات موظفي الخزينة على العبارات الموجودة في الجدول رقم (10) مدى إدراكهم العدالة التفاعلية (التفاعلية) وهو آخر أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.84-3.69)، أي أن الإجابات كانت من محايد إلى موافق. وقد جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.69 أي أن الموظفين راضون عن المعاملة التي يتلقونها من رؤسائهم وهذه نقطة تحسب لصالح إدارة الخزينة، وهم كذلك يوافقون على أن رئيسهم المباشر يهتم بحقوقهم عندما يقرر شيء بخصوص عملهم.

ثانيا: درجة الإلتزام التنظيمي لدى موظفي خزينة ولاية جيجل

سيتم في هذا المحور من خلال الإجابات المتحصل عليها من عينة الدراسة قياس درجة الإلتزام التنظيمي لديهم وذلك باستعمال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

الجدول رقم (11): درجة الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الخزينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تشعر بالفخر والإعتزاز لأنك تعمل في الخزينة.	3.73	1.16
17	تستحق الخزينة الإخلاص والولاء من قبل موظفيها.	3.9	1.14
18	تحصل على مكاسب كثيرة من عملك بالخزينة.	2.3	1.26
19	تتطلع للحصول على منصب متميز في الخزينة.	3.52	1.1
20	تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.	4.47	0.67
21	تحرص على إحترام مواقيت العمل.	4.47	0.74
22	ترغب في البقاء في عملك مهما توفرت لك البدائل.	2.8	1.35
-	الكلي	3.60	1.06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد العينة محل الدراسة تتراوح بين 2.3

و 4.47 بمتوسط عام يساوي 3.6 الذي يوافق درجة موافق حسب الجدول رقم (01).

من حيث الأهمية، جاءت العبارتين (20) و(21) أهمية كبيرة بمتوسط حسابي قدره 4.47 والذي يعادل

درجة موافق جدا، فالموظفين في خزينة ولاية جيجل يرون بأنهم لا يحتاجون لرقابة من الإدارة للقيام بمهامهم،

كما أنهم يحرصون على إحترام مواقيت العمل، ويتطلعون للحصول على منصب متميز في الخزينة كما

يشعرون بالفخر والإعتزاز لأنهم يعملون في الخزينة، حيث يعتقدون بأنها تستحق منهم كل الإخلاص والولاء.

ومع ذلك فهم يقرون بعدم حصولهم على مكاسب كثيرة من الخزينة وهذا يعد عاملا حاسما لقرار مغادرتهم

الخزينة في حال توفرت لديهم فرص عمل بديلة في منظمات أخرى.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة والتي هي بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل " على فرضية رئيسية هي: " تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير". وتتفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

- تؤثر العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير؛
- تؤثر العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير؛
- تؤثر العدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير.

ومن أجل الوقوف على صحة الفرضيات من عدمها سيتم دراسة علاقات الارتباط الجزئية والكلية فيما بينها في هذا المطلب.

أولاً: إختبار الفرضيات الفرعية

1. إختبار الفرضية الأولى: " تؤثر العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير".

لإختبار هذه الفرضية تم إجراء إختبار الارتباط بيرسون (pearson) لتبيان مدى وجود علاقة ارتباطية ومعرفة طبيعة وقوة هذه العلاقة، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والإلتزام التنظيمي

correlations	
الإلتزام التنظيمي	المتغير
0.451	العدالة التوزيعية
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن الارتباط بين المتغيرين معنوي، حيث بلغت قيمة ارتباط بيرسون 0.451 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة تربط بين العدالة التوزيعية والإلتزام التنظيمي. ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى نسبياً حيث أن النتيجة المتوصل إليها هي: تؤثر العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وبدرجة متوسطة.

2. إختبار الفرضية الثانية: "تؤثر العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير".

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء إختبار الارتباط بيرسون (pearson) لتبيان مدى وجود علاقة إرتباطية ومعرفة طبيعة وقوة هذه العلاقة، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي

correlations	
الإلتزام التنظيمي	المتغير
0.431	العدالة الإجرائية
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباط بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي معنوي، حيث بلغت قيمة إرتباط بيرسون 0.431 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة تربط بين العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي. ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية نسبيا حيث أن النتيجة المتوصل إليها هي: **تؤثر العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وبدرجة متوسطة.**

3. إختبار الفرضية الثالثة: "تؤثر العدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير".

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء إختبار الارتباط بيرسون (pearson) لتبيان مدى وجود علاقة إرتباطية ومعرفة طبيعة وقوة هذه العلاقة، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التفاعلية والإلتزام التنظيمي

correlations	
الإلتزام التنظيمي	المتغير
0.434	العدالة التفاعلية (التعاملية)
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباط بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي معنوي، حيث بلغت قيمة إرتباط بيرسون 0.434 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة

ترتبط بين العدالة التفاعلية والإلتزام التنظيمي. ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة نسبيا حيث أن النتيجة المتوصل إليها هي: تؤثر العدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وبدرجة متوسطة.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية: " تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وكبير".

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء إختبار الارتباط بيرسون (pearson) لتبيان مدى وجود علاقة إرتباطية وتحديد طبيعة وقوة هذه العلاقة، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

correlations	
الالتزام التنظيمي	المتغير
0.439	العدالة التنظيمية
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي معنوي، حيث بلغت قيمة إرتباط بيرسون 0.439 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة تربط بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية نسبيا حيث أن النتيجة المتوصل إليها هي: تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل بشكل إيجابي وبدرجة متوسطة.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل كمحاولة للتعرف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) في خزينة ولاية جيجل وقياس أثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفيها، حيث أن الفرضيات الفرعية الثلاث تم التأكد من صحتها بشكل نسبي حيث أن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمية جاءت إيجابية لكن قوتها لم تكن كبيرة وإنما متوسطة، نفس الشيء ينطبق على الفرضية الرئيسية، ويرجح هذا الأمر لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الإلتزام التنظيمي.

خاتمة

نظريا، هدفت هذه الدراسة إلى الإحاطة ببعض المفاهيم المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية خاصة ما تعلق بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، التفاعلية والإجرائية) وأثرها على الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة. أما على المستوى الميداني، فقد حاولنا تقييم واقع العدالة داخل خزينة ولاية جيجل ك نموذج للإدارات العمومية الجزائرية التي يميزها بعض المظاهر السلبية على المستوى الفردي والتنظيمي وهو ما إنعكس سلبا على جودة الخدمة العمومية، فقد حاولنا معرفة أثر هذه العدالة على الإلتزام الذي يعد أحد مفاتيح هذه الجودة. ومن هذا المنطلق هذه بعض النتائج والتوصيات التي يمكن لأصحاب القرار على مستوى الخزينة العمومية الإستفادة منها لتنشيط دافعية الموظفين للإلتزام والعمل عبر إرساء أسس العدالة التنظيمية بأبعادها.

أولا: النتائج

- إدراك ضعيف لموظفي خزينة ولاية جيجل لبعد العدالة التوزيعية، حيث يقدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (2.96) التي توافق درجة محايد، فرغم محاولة الخزينة تحسين العوائد والمكافآت والظروف المادية إلا أنها تبقى غير كافية؛
- نفس النتيجة تم التوصل إليها بخصوص بعد العدالة الإجرائية فالمتوسط الحسابي الكلي لإجاباتهم يساوي (2.98) والتي توافق درجة محايد. والسبب في ذلك يرجع إلى تشتت آراء الموظفين وإتجاهاتهم بخصوص واقع العدالة الإجرائية، فمنهم من يعتبرها لا تتناسب مع تطلعاتهم، في حين يرى الطرف الآخر عكس ذلك. خاصة ما تعلق الأمر بالإجراءات المتبعة في الترقية؛
- النقطة الإيجابية التي تستحق الإشارة إليها والإشادة بها إلى رضا الموظفين عن المعاملة التي يتلقونها من طرف رؤسائهم. أما بخصوص طريقة فض النزاعات، فأغلب الموظفين يؤكدون على غياب نزاهة الإدارة وغياب الحوارات المهنية؛
- تسجيل مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، فالمتوسط الحسابي لعبارات الإلتزام يقدر ب (3.6)، فأغلب الموظفين إعترفوا بقدرتهم على ترك الخزينة إذا أتاحت لهم فرص عمل أفضل، وهذا يعتبر أمر منطقي خاصة إذا علمنا أنهم لا يحصلون على مكاسب كثيرة من عملهم في الخزينة؛
- أما بخصوص أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، فقد جاء على النحو التالي:
- وجود أثر إيجابي متوسط للعدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي للموظفين ؛
- وجود أثر إيجابي متوسط للعدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي للموظفين ؛

خاتمة

- وجود أثر إيجابي متوسط للعدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي للموظفين ؛
- ومنه يمكن إستنتاج وجود أثر إيجابي ومتوسط للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل، وقد يعزى ذلك إلى متغيرات أخرى خارجية أثرت على قوة الأثر.

ثانيا: التوصيات

- الحرص على إرساء قواعد العدالة التوزيعية من خلال توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل بينهم بحيث تتناسب مع قدراتهم، مؤهلاتهم، ظروفهم، وكذا الراتب الذي يحصلون عليه؛
- وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدل بين الموظفين وذلك من خلال إستخدام معايير وأسس واضحة وموحدة لتقييم أداءهم؛
- إتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بكل شفافية وموضوعية بعيدا عن التحيز، والمساواة في تطبيق كافة القرارات كما يمكن للادارة توضيح الأسباب الداعية لاتخاذها وكذا توفير إمكانية الطعن فيها خصوصا تلك المتعلقة بالموظفين؛
- تشجيع الموظفين في خزينة ولاية جيجل على إبداء آرائهم والإستفسار عن القرارات وطريقة تطبيقها ومحاولة الأخذ بمقترحاتهم قدر الامكان؛
- العمل على بناء وتطوير العلاقة بين المديرين والموظفين وذلك من خلال خلق جو من الثقة، الاحترام والصراحة وإتاحة الفرص للاتصالات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية؛
- التعرف على حاجات الموظفين لديها ورغباتهم وتوفيرها قدر المستطاع، وكذا توضيح الأهداف التي تسعى لتحقيقها وإشراكهم في وضعها؛
- العمل على القوانين والأنظمة في الخزينة بحيث تزيد من شعورهم بالإستقرار والأمن؛
- خلق بيئة تنظيمية تنمي درجة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين وذلك عن طريق توفير مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

← الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.
4. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
5. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
6. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006، ص:13.
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
8. فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
11. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
12. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

1. أحمد إسماعيل عبود، رنا عزيز علي الزبيدي، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة أروك للعلوم الانسانية، المجلد (7)، العدد (3)، 2014.
2. أشرف ماجد عبابنة وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (2)، 2014.
3. انتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (4)، 2012.
4. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (3)، 2013.
5. خالدية مصطفى عطا وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23)، العراق، 2013.
6. سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (4)، 2008.
7. سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنون، تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعتهم، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد (19)، العدد (1)، 2011، ص: 1263.
8. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة المثى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (10)، 2014.
9. عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء، المجلد (8)، العدد (3)، العراق، 2010.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للانجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد (2)، العدد (2)، 2003.

11. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (8)، العدد (3)، 2012.
12. عبد المحسن نعاسي، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد (47)، 2007.
13. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد (14)، العدد (4)، 2012.
14. فتح الله غانم، ممارسة شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (19)، العدد (1)، فلسطين، 2015.
15. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، العدد (7)، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، 2007.
16. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (2)، 2014.
17. محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (3)، 2011.
18. محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (23)، العدد (2)، 2015.
19. مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (9)، 2012.
20. منيرة سعود عوض الرشيد، تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفرانبة بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد (4)، الجزء (1)، 2014.
21. موسى السعودي، أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد (33)، العدد (2)، 2006، ص: 389.
22. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (24)، 2012.

23. نواف شطناوي، ريمة العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (14)، العدد (4)، 2013.

24. يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (1)، 2013.

← الأطروحات والرسائل الجامعية

1. إبتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

2. أماني يوسف طالب البكار، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

3. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.

4. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2008.

5. حاكم محسن محمد الربيعي، وآخرون، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، 2013.

6. حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

7. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2014.

8. رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

9. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للموظفين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

10. رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
11. ساجدة مراد اسكندر، سعاد أحمد مولى، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالاحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014.
12. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
13. سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، العراق، 2010.
14. سلطان نايف الحربي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحولية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
15. سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والأصول، الجامعة الأردنية، 2006.
16. سمراء بوبزري، دليلا لونيبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس والتنظيم، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2015.
17. سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
18. سناء عمر عبد الجبار العريقي، أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2012.
19. سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.

20. شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2010.
21. ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013.
22. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
23. محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، جدة، 2014.
24. محمد بن مسلم سعيد الشنقري، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سلطنة عمان، 2007.
25. محمد علي عطايف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، جدة، 2013.
26. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
27. مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
28. منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013.
29. مها ماهر الموقدة، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
30. نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

31. نوفل خضير بن زانة، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
32. وردة العزيز، علاقة الإلتزام التنظيمي بالإحتراق النفسي عند عمال الدوريات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، 2010.
33. وليد محمد الصمادي، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2008.

◀ الوثائق الرسمية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 23 الصادر في 22 ماي 1991، المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر في 24 سبتمبر 1974، المرسوم رقم 74-191 المؤرخ في 17 سبتمبر 1974 المتضمن إستحداث خزائن جديدة للولايات.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35 الصادر في 15 أوت 1990 رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.
4. الجريدة الرسمية للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33 الصادر في 21 ماي 2006، القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها.

◀ القواميس والمعاجم

1. المنجد الأبيدي، الطبعة التاسعة، دار المشرق، بيروت، 1993.
2. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي المصري، لسان العرب، المجلد 11، بيروت، بدون سنة نشر.

◀ مواقع الانترنت

1. أسعد حماد أبو رمان وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، ص: 8، منشورة على الموقع: <https://www.researchgate.net/.../0deec52de4301a7318>.
2. شدى عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ص5، منشورة على الموقع: <http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Org. Justice.pdf>.

3. عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مصر، ص: 3، منشورة على الموقع: www.kfs.edu.eg/university/view_pub.aspx?pub=4749.

4. عبد الكريم هادي شعبان، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، ص ص: 171،172. منشورة على الموقع: <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/viewFile/1833/1665>

5. محمود محمد عوض دويدار، أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، 2011، ص:4، منشورة على الموقع: <http://www.alukah.net/culture/0/35903/>..

ثانيا: باللغة الأجنبية

أ. باللغة الفرنسية

1. Admane Merizek, Admane Abdellah, La Perception de la Justice Organisationnelle dans les Banques Algériennes, MAAREF (Revue académique), Vol(9), N°(17), 2014.

ب. باللغة الإنجليزية

➤ Books

1. Edward G Carmines, Richard A Zeller, Reliability And Validity Assessment, Ninth Printing, Sage Publications, Beverly Hills, 1987.

➤ Thèses

1. Barbara B Brown, Employees' Organisational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task -Oriented Leadership Behaviors, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Human Development , Virginia state university, USE, 2003.

2. Brian McMahon, Organizational Commitment : Relationship Commitment and their Association with Attachment Style and Locus Control, A Thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science Psychology, Georgia Institute of Technology, USA, 2007.

3. Hyung Ryong Lee, An Empirical Study of Organisational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Hospitality and Tourism Management, Virginia state university, 2000.

➤ Articles

1. Akanbi Paul Ayobani, Ofoegbu Onyema Eugene, Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food And Beverage Firm in Nigeria, International Journal of Humanities And Social Science, Vol (3), N°(14), 2013.

2. Anna maria Di Fabio, Chiara Bartolini, **The impact of organisationnel justice on job satisfaction and affective commitment in an Italian hôpital**, PTO (Spécial Santé au Travail), vol (15), n°(4), Université de Florence, Italia, 2007.
3. Arti Bakhshi et al, **Organizational Justice Perceptions as Preditor of Job Satisfaction and Organizational Commitment**, International Journal of Business and Management, Vol (4) ,No (9), 2009.
4. HakanTurgut et Al, **The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions on their Organizational Commitment : a University Sample**, International Journal of Business and Management Studies, Vol (4), No (2), 2012.
5. Hassanreza Zeinabadi, Keyvan Salehi, **Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, N°(9), 2011.
6. Kanwal Raza et Al, **relationship between distributive, procedural justice and organizational commitment**, middle-east journal of scientific research, Vol(16), N°(6), Pakistan, 2013.
7. Mina Hakak Zadeh et Al, **Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators**, MAGNT Research Report, Vol (3), N°(5), 2015.
8. Muhammad Jawad, et Al, **Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes**, Journal of Business Management, Vol (5), N° (4), 2012.
9. Saima Khan, Usman Habib, **Procedural Justice And Organizational Performance**, Abasyn Journal of Sociel Sciences, Vol (4), N°(1).
10. Stephen Jaros, **Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues**, The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol (6), No (4), 2007.
11. Yavuz Demirel, İlhami Yücel, **The Effectof Organizational Justice on Organizational Commitment**, International journal of social sciences, Aksaray University, vol (2), n° (3), Turkey, 2013.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

أخي الموظف/ أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسعى البحث العلمي إلى تشخيص واقع لمشكلة معينة قصد إيجاد الحلول المناسبة واقتراحها على صناع القرار في شكل توصيات. وفي إطار تحضير مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان: " أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي"، نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بخزينة ولاية جيجل، حيث تم تصميم هذه الإستبانة لاستطلاع آراءكم حول واقع العدالة التنظيمية بالخزينة ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين ومعرفة العلاقة بينهما.

ولتبسيط متغيري العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي قمنا بوضع عبارات خاصة بكل متغير، نرجو منكم التكرم بالتمعن فيها والإجابة على الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية (تعاونكم يضمن جودة النتائج)، ونعلمكم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع خالص الشكر المسبق على حسن تعاونكم.

الطالبة

بسمة بن حواسة

السنة الجامعية 2016/2015

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنس ذكر

أنثى

2 - العمر أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

3 - المستوى التعليمي متوسط

ثانوي

ليسانس

ماستر

ماجستير أو أكثر

4 - الأقدمية أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

5 - الترقية

• كم مرة تمت ترقيتك في الرتبة ؟

• هل لك منصب نوعي ؟ (أجب بنعم أم لا)

المحور الأول: واقع العدالة التنظيمية بخزينة ولاية جيجل

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					أولاً: العدالة التوزيعية	
					يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية.	1
					يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية.	2
					يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك في العمل.	3
					يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	4
					توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستهقاق.	5
					ثانياً: العدالة الإجرائية	
					ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز.	6
					عندما يتخذ رئيسك قراراً متعلقاً بوظيفتك فإنه يناقشه معك بصراحة.	7
					تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية.	8
					إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للظعن.	9
					أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.	10
					ثالثاً: العدالة التعاملية	
					يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملة عادلة.	11
					يظهر رئيسك المباشر الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك.	12
					تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحوارات المهنية.	13
					تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين.	14
					أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك.	15

المحور الثاني: مستويات الإنزمام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جبل

الرقم	الإجابات		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإجابات	العبارات					
16		تشعر بالفخر والإعتزاز لأنك تعمل في الخزينة.					
17		تستحق الخزينة الإخلاص والولاء من قبل موظفيها.					
18		تحصل على مكاسب كثيرة من عمالك بالخزينة.					
19		تتطلع للحصول على منصب متميز في الخزينة.					
20		تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.					
21		تحرص على احترام موافيت العمل.					
22		ترغب في البقاء في عمالك مهما توفرت لك البدائل.					

الملحق رقم (02): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الجامعة	الكلية	القسم
حنان بوفروم	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير
وداد عزيزي	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير
فوزية غياط	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير
سامية سرحان	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير
هند لبصير	جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير

الملحق رقم (03): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) حسب spss

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	62	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	27

الملحق رقم (04): النسب المئوية و الانحرافات المعيارية للبيانات الشخصية

FREQUENCIES VARIABLES = 5 ت 4 ت 3 ت 2 ت 1 الأقدمية المستوى العمر الجنس

		الجنس	العمر	المستوى	الأقدمية
N	Valid	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0

		كم مرة نمت تر فيك في الرتبة	هل لك منصب نوعي
N	Valid	62	62
	Missing	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	43,5	43,5	43,5
	أنثى	35	56,5	56,5	100,0
Total		62	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	10	16,1	16,1	16,1
	من 30 الى أقل من 40	25	40,3	40,3	56,5
	من 40 الى أقل من 50	17	27,4	27,4	83,9
	من 50 فما فوق	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	4	6,5	6,5	6,5
	ثانوي	19	30,6	30,6	37,1
	ليسانس	35	56,5	56,5	93,5
	ماستر	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

الإفتمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	22	35,5	35,5	35,5
من 5 إلى أقل من 10	9	14,5	14,5	50,0
من 10 إلى أقل من 15	12	19,4	19,4	69,4
من 15 إلى أقل من 20	5	8,1	8,1	77,4
من 20 فأكثر	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

كم مرة تمت ترفيتك في الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لم يتم ترفيته	32	51,6	51,6	51,6
رتبة الأولى	15	24,2	24,2	75,8
رتبة الثانية	11	17,7	17,7	93,5
رتبة الثالثة	3	4,8	4,8	98,4
10,00	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

هل لك منصب نوعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رتبة الأولى	18	29,0	29,0	29,0
رتبة الثانية	43	69,4	69,4	98,4
24,00	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده العدالة التوزيعية

FREQUENCIES

Statistics

		بتناسب منصب عملكمك مع خبرتك العملية	بتناسب عمالك مع مجهوداتك في العمل
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		3,6452	2,4516
Std. Deviation		1,20241	1,28901

Statistics

		بتناسب المهام بشكل عادل بين الموظفين	توزيع الدوافع المالية على الموظفين حسب الإسحقاق
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		2,5161	2,5484
Std. Deviation		1,15577	1,19668

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العدالة الاجرائية

Statistics

		عندما يند رئيسك فرار متعلقا بوظيفتك	بنغد رئيسك في العمل فرائته على جميع الموظفين بدون تحيز	تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		3,0323	3,0000	2,9194
Std. Deviation		1,26708	1,25450	1,20516

Statistics

		إذا رأيت أن حقوقك انهكت تمنح لك الإدارة فرصة للتعن	أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		3,0323	2,9032
Std. Deviation		1,22766	1,23752

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة التفاعلية

FREQUENCIES

Statistics

		يظهر رئيسك المباشر الإهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عمالك	تُسجح الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحوارات الأمهنية
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		3,3387	2,8387
Std. Deviation		1,14439	1,20373

Statistics

		تُسعر بنزاهة الإدارة في فتن النزاعات بين الموظفين	أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		2,8710	3,6935
Std. Deviation		1,18022	1,04941

الملحق رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام التنظيمي

Statistics

		نشعر بالفخر والإعتراف أنك تعمل في الخزينة	نستحق الخزينة الولاء من قبل موظفيها	نحصل على مكاسب كثيرة من عمالك بالخزينة	نتطلع للحصول على منصب متميز في الخزينة
N	Valid	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,7258	3,9032	2,3065	3,5161
Std. Deviation		1,16182	1,14103	1,26217	1,09757

Statistics

		نقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء	نحرص على إحترام موافقت العمل	نرغب في البقاء في عمالك مهما توفرت لك البدائل
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		4,4677	4,4677	2,8065
Std. Deviation		,67064	,74035	1,35306

الملحق رقم (09): معاملات إرتباط العدالة التنظيمية بأبعادها بالالتزام التنظيمي

Correlations

		التوزيعية	التنظيمي
التوزيعية	Pearson Correlation	1	,451**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
التنظيمي	Pearson Correlation	,451**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الإجرائية	التنظيمي
الإجرائية	Pearson Correlation	1	,431**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
التنظيمي	Pearson Correlation	,431**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التعاملية	التنظيمي
التعاملية	Pearson Correlation	1	,434**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
التنظيمي	Pearson Correlation	,434**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وإختبار أثر أبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) على الالتزام التنظيمي في خزينة ولاية جيجل على عينة قدرها (62) موظف، أين تم تجميع المعلومات وتحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) باستعمال بعض الأساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر إيجابي ومتوسط لأبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ب (0.439) عند مستوى معنوية (0.01). وأخيرا، أظهرت الدراسة ضعف في إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية لذلك أوصت الدراسة بالعمل على زيادة إدراكهم للعدالة التنظيمية لزيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، الالتزام التنظيمي.

Abstract

This study aimed to explore the organizational justice level and examine the impact of its dimensions (distributive justice, procedural justice, Interactive Justice) in organizational commitment in the Treasury of the state of Jijel with a sample of (62) employees, where the information gathered were analysed by using the statistical program of social sciences through the use of some statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient).

One of the main results of this study, there is a positive impact of the organizational justice dimensions (distributive justice, procedural justice, Interactive Justice) in organizational commitment by (0.439) at level of significance (0.01). finally, the result obtained shows there is a weakness in employee's perception of organizational justice. so, the study recommend enhancing employee's perception of the organizational justice, In order to improve organizational commitment.

Key words :

organizational justice, distributive justice, procedural justice, Interactive Justice, organizational commitment.