

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا



العدالة التنظيمية و أثرها على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

"دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية"

مذكرة مقدّمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في علم إجتماع التنظيم و العمل

إشراف الدكتورة

أمال حواطي

إعداد الطالبة

راضية بن دومة

اللجنة المناقشة

إسم العضو	الصفة	الجامعة
حميد قرليفة	رئيسا	غرداية
أمال حواطي	مشرفا	غرداية
ابراهيم الحاج اعمر	مناقشا	غرداية

الموسم الجامعي: 2019 – 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا



العدالة التنظيمية و أثرها على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

"دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية"

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في علم إجتماع التنظيم و العمل

إشراف الدكتورة

أمال حواطي

إعداد الطالبة

راضية بن دومة

اللجنة المناقشة

إسم العضو	الصفة	الجامعة
حميد قرليفة	رئيسا	غرداية
أمال حواطي	مشرفا	غرداية
ابراهيم الحاج اعمر	مناقشا	غرداية

الموسم الجامعي: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا
و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم
الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة إلى من جعلت الجنة تحت
قدميها و الصبر ملاً كفيها إلى أسمى كلمة في الوجود أمني أسأل الله رضاها
إلى مهما قلت و عملت لن أوفيه حقه أبي العزيز حفظه الله و رعاه
إلى إخوتي الأعزاء، و كل الأهل و الأقارب
إلى جميع الطاقم الإداري على رؤسهم عميد الكلية و نائبه المكلف
بيداغوجيا و أساتذة كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
إلى أصدقاء الدراسة دفعة علم إجتماع التنظيم و العمل 2020/2019.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

شكري الأول و الأعظم لله عزوجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
ثم شكري إلى الأستاذة الدكتورة "حواطي أمال" أتوجه لها بجزيل الشكر و العرفان
و أسمى العبارات و الإحترام و التقدير و الإمتنان

التي بفضل الله سبحانه و تعالى ثم بفضلها إكتمل هذا البحث العلمي
و الشكر موصول كذلك إلى الأساتذة الذين قدموا لي الكثير من الدعم و السند
و يد المساعدة و النصح و التوجيه منذ الخطوات الأولى من البحث مني جزيل الشكر
و التقدير و الإمتنان، نخص بالذكر منهم: د. قرليفة حميد، د. رباحي مصطفى
د. كبار عبدالله، د. بونوة علي، أ. الأخصري محمد الأمين، أ. الشرع الزيغم

د. مقدود فريدة، أ. العابد أم الخير

و كذا الشكر إلى الأساتذة المحكمين الذين ساهموا بأرائهم و نصائحهم في تحكيم أداة الدراسة
و في الأخير أتقدم بجزيل الشكر للجامعة و كل القائمين عليها و خاصة قسم علم الإجتماع و
الديموغرافيا و كل من مد لي يد العون و ساعدني في إنجاز مذكري و لو بالكلمة الطيبة.

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مقدمة.....أ-ب

فهرس الموضوعات

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

05	تمهيد.....
06	1- أسباب اختيار الموضوع.....
06	2- أهمية الدراسة.....
07	3- أهداف الدراسة.....
08	4- الإشكالية.....
09	5- الفرضيات.....
09	6- تحديد المفاهيم.....
14	7- التحليل البعدي.....
15	8- الدراسات السابقة.....
27	9- المقاربة السوسولوجية.....
29	10- صعوبات الدراسة.....
30	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

33	تمهيد.....
34	1- التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية.....
35	2- أهمية العدالة التنظيمية.....
37	3- ملامح العدالة التنظيمية في الفكر الإداري.....
44	4- مبادئ العدالة التنظيمية.....
46	5- أبعاد العدالة التنظيمية.....

50	6- نظريات العدالة التنظيمية.....
56	7- الأثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.....
58	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

61	تمهيد.....
62	1- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.....
62	2- خصائص الإلتزام التنظيمي.....
63	3- أهمية الإلتزام التنظيمي.....
64	4- أبعاد الإلتزام التنظيمي.....
66	5- نظريات الإلتزام التنظيمي.....
68	6- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.....
73	7- أثار الإلتزام التنظيمي.....
75	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: الدراسة الإستطلاعية و الدراسة الميدانية

78	تمهيد.....
79	1- مكان و زمان الدراسة الإستطلاعية.....
79	2- نتائج الدراسة الإستطلاعية.....
80	3- مجالات الدراسة الميدانية.....
81	4- منهج وتقنيات الدراسة الميدانية.....
82	5- كيفية إختيار العينة.....
82	6- تحليل خصائص العينة.....
87	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الفرضيات

90	تمهيد.....
91	1- تحليل جداول الفرضية الأولى.....
103	2- نتائج الفرضية الأولى.....
105	3- تحليل جداول الفرضية الثانية.....
118	4- نتائج الفرضية الثانية.....
120	5- تحليل جداول الفرضية الثالثة.....
130	6- نتائج الفرضية الثالثة.....
132	7- الإستنتاج العام.....

133.....	التوصيات المقترحة.
135.....	خاتمة.
137.....	قائمة المراجع.
144.....	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>82</u>	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	<u>01</u>
<u>83</u>	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	<u>02</u>
<u>84</u>	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	<u>03</u>
<u>84</u>	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	<u>04</u>
<u>85</u>	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	<u>05</u>
<u>86</u>	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	<u>06</u>
<u>91</u>	يوضح العلاقة مناسبة الأجر للجهد المبذول و تفضيل العمل في المؤسسة	<u>07</u>
<u>92</u>	يوضح العلاقة بين مناسبة الأجر للمنصب و إختيار المؤسسة عن رغبة	<u>08</u>
<u>93</u>	يوضح العلاقة بين مناسبة المهام و الواجبات للوظيفة و الشعور بالمتعة العمل	<u>09</u>
<u>94</u>	يوضح العلاقة بين مناسبة المهام و الواجبات للوظيفة و السعى لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء	<u>10</u>
<u>95</u>	يوضح العلاقة بين توافق منصب مع المؤهلات العلمية و السعى لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء	<u>11</u>
<u>96</u>	يوضح العلاقة بين حصول على مكافأة و الإستعداد لبذل جهد إضافي	<u>12</u>
<u>97</u>	يوضح العلاقة بين توزيع المكافأة و الحوافز و إستعداد للقيام بأعمال إضافية	<u>13</u>
<u>98</u>	يوضح العلاقة بين عدالة الترقية و السعى للبقاء بالمؤسسة	<u>14</u>
<u>99</u>	يوضح العلاقة بين الحصول على فرص ترقية من قبل و السعى لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء	<u>15</u>
<u>100</u>	يوضح العلاقة بين الحصول على حوافز و تحمل أعباء زائدة في العمل	<u>16</u>

<u>101</u>	يوضح العلاقة بين توافق ساعات العمل مع ظروف الخاصة و الحضور دائم للمؤسسة	<u>17</u>
<u>102</u>	يوضح العلاقة بين تحظى بمكافأة مقابل جهد إضافي و شعور بالولاء للمؤسسة	<u>18</u>
<u>105</u>	يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات و السعى لتطوير مؤهلات المهارات لتحسين مستوى أداء	<u>19</u>
<u>106</u>	يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات و المحافظة على أسرار المؤسسة	<u>20</u>
<u>107</u>	يوضح العلاقة بين تطبيق القرارات على الجميع العمال و السعى للبقاء بالمؤسسة	<u>21</u>
<u>108</u>	يوضح العلاقة بين تبادل للأراء و السعى لتقديم حلول و اقتراحات	<u>22</u>
<u>109</u>	يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بالمشاركة في إتخاذ القرارات و شعور بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلك	<u>23</u>
<u>110</u>	يوضح العلاقة بين شعور بالعدالة في المعاملة و الإستعداد للقيام بأعمال إضافية	<u>24</u>
<u>111</u>	يوضح العلاقة بين معاملة المدير باحترام عند إتخاذ القرارات و وجود تشابه بين قيم و توجهات الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة	<u>25</u>
<u>112</u>	يوضح العلاقة بين معاملة المدير باحترام عند إتخاذ القرارات و الدخول و الخروج من المؤسسة	<u>26</u>
<u>113</u>	يوضح العلاقة بين يحرص المسؤول على سماع رأيك و تقييد بالنظام الداخلي للمديرية	<u>27</u>
<u>114</u>	يوضح العلاقة بين المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل والشعور بالمتعة العمل	<u>28</u>
<u>115</u>	يوضح العلاقة بين المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل و شعور بالولاء للمؤسسة	<u>29</u>
<u>116</u>	يوضح العلاقة بين الشعور بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين و الشعور بالفخر و الإعتزاز عند التكلم على مؤسستك	<u>30</u>
<u>120</u>	يوضح العلاقة بين وجود التشجيع من الإدارة لبذل الجهد الإستعداد للعمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى	<u>31</u>
<u>121</u>	يوضح العلاقة بين التشجيع من الإدارة لبذل الجهد و فكرة مغادرة المؤسسة كليا في حالات الغضب	<u>32</u>
<u>122</u>	يوضح العلاقة بين احترام المسؤول العامل عند تطبيق قرار و الشعور بالمتعة العمل	<u>33</u>

<u>123</u>	يوضح العلاقة بين مراعات إنشغالات العمال و الحريص على إعطاء صورة جيدة للمديرية	<u>34</u>
<u>124</u>	يوضح العلاقة بين إعتراف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل و قيام بتأدية العمل بشكل كامل و بدون نقصان	<u>35</u>
<u>125</u>	يوضح العلاقة بين إعتراف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل و حرص على إعطاء صورة جيدة للمديرية	<u>36</u>
<u>126</u>	يوضح العلاقة بين إهتمام مسؤولك بمشاكلك و إنشغالاتك و محافظ على ممتلكات المديرية	<u>37</u>
<u>127</u>	يوضح العلاقة بين قيام المدير بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها و إمكانية تحمل أعباء زائدة رغم عدم حصولك على مقابل	<u>38</u>
<u>128</u>	يوضح العلاقة بين يسمح المدير بإبداء رأيك في القرارات المتخذة و سعى لتطوير مؤهلاتك و مهاراتك لتحسين مستوى أداء	<u>39</u>

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<u>50</u>	أبعاد العدالة التنظيمية	<u>01</u>
<u>60</u>	أبعاد الإلتزام التنظيمي	<u>02</u>

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
<u>144</u>	طلب تسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية	<u>01</u>
<u>145</u>	دليل المقابلة	<u>02</u>
<u>146</u>	استمارة	<u>03</u>
<u>150</u>	قائمة الأساتذة المحكمين	<u>04</u>
<u>151</u>	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	<u>05</u>

ملخص الدراسة:

تعتبر العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة: التي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي التي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات.

و قد هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العدالة التنظيمية و أثرها على الإلتزام التنظيمي داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية و على غرار هذا جاءت إشكالية البحث على الشكل التالي:

كيف تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟

و من هذه الإشكالية إستنبطنا الأسئلة الفرعية لتوسع في الموضوع جاءت كالآتي:

1/ هل للعدالة التوزيعية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟

2/ هل للعدالة الإجرائية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟

3/ هل للعدالة التعاملية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟

لنتقل بعدها إلى توقع فرضية الدراسة لتسهيل مرحلة البحث جاءت كالآتي:

العدالة التنظيمية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

و بعدها إلى إقتراح ثلاث فرضيات جزئية نذكرها بترتيب:

الفرضية الأولى:

● **العدالة التوزيعية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.**

الفرضية الثانية:

● **العدالة الإجرائية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.**

الفرضية الثالثة:

● **العدالة التعاملية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.**

وقد أجريت الدراسة خلال السنة 2020/2019 على مجتمع البحث المكون من **80 موظف**

استخدمنا فيها 'المنهج الوصفي التحليلي'، كما إعتمدنا على 'المسح الشامل' نظرا لصغر مجتمع

البحث أما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية، فقد تمثلت في الإستمارة كأداة

أساسية، أما عن النتائج فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* العدالة في الأجر و الحوافز و الترقية تأثير على المتعة في تأدية العمل، و بالتالي البقاء داخل المؤسسة، كما أن العدالة في المكافآت تأثير على إستعداد لبذل جهد إضافي، و ولاء المؤسسة و تطوير المؤهلات و مهارات و تحسين مستوى الأداء.

* المشاركة في إتخاذ القرارات تأثير على أسرار المؤسسة، تطبيق القرارات بشكلها العادل على جميع العمال تأثير على إستمرارية البقاء في المؤسسة، كما أن معاملة المدير بالعدالة تأثير على التعاون في التعامل، إن النزاهة و العدالة في حل النزعات تأثير على الفخر و الإعتزاز، و أن المشاركة في إتخاذ القرارات تأثير بالمسؤولية و إتقان في العمل بدون نقصان داخل المؤسسة.

* علاقة الإدارة بالعامل تؤثر على الإنسجام بينهما، كما أن تشجيع الإدارة و إحترام العامل عند تطبيق قرارات و مراعات إنشغالات العامل تؤثر في إعطاء صورة توافقية تخدم طرفين و إحترام و إعتراف بجهد في العمل تأثير على الإنسجام في المديرية و بالتالي تحقيق لأهداف المديرية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي.

Study summary:

Organizational justice and organizational commitment are among the modern management concepts that fall within the concepts of organizational behavior that greatly affect the human element in organizations.

The present study aimed at knowing organizational justice and its impact on organizational commitment within the Directorate of Local Administration of the State of Ghardaia. Similar to this, the research problem came as follows:

How does organizational justice affect organizational commitment within an organization?

From this problem, we derived sub-questions to expand the topic, as follows:

1 /Does distributive justice have an impact on organizational commitment within the organization?

2 /Does procedural justice have an impact on organizational commitment within the institution?

3 /Does transactional justice have an impact on organizational commitment within the organization?

After that, let us move on to expecting the hypothesis of the study to facilitate the research phase.

Organizational justice affects organizational commitment within an organization.

And then to suggest three partial hypotheses, which we mention in order:

The first hypothesis:

- Distributive justice affects organizational commitment within an organization.

The second hypothesis:

- Procedural justice affects organizational commitment within the institution.

The third hypothesis:

- Transactional justice affects the organizational commitment within the organization.

The study was conducted during the year **2019/2020** on the research community consisting of **80 employees**, in which we used the “descriptive and analytical approach”, and we also depended on the

“comprehensive survey” in view of the smallness of the research community. The study reached the following results:

* Equity in remuneration, incentives, and promotion has an effect on the pleasure in performing the work, and thus staying within the organization. Equity in rewards also affects the willingness to make an extra effort, the loyalty of the institution, the development of qualifications, skills, and improvement of the level of performance.

* Participation in decision-making affects the secrets of the institution, applying decisions in a fair form to all workers has an impact on the continuity of staying in the institution, and treating the manager with fairness has an effect on cooperation in dealing. Integrity and fairness in resolving conflicts have an effect on pride and pride, and that Participation in decision-making has an impact on responsibility and mastery of work without a decrease within the organization.

* The relationship of management with the worker affects the harmony between them, and the encouragement of management and the respect of the worker when implementing decisions and taking into account the worker's preoccupations are affected by giving a consensual image that serves two parties and respect and recognition of an effort at work that affects the harmony in the directorate and thus achieving the objectives of the directorate.

Key words: organizational justice, organizational commitment

مقدمة

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المواضيع التي تطرق لها علماء الاجتماع لكونها من محددات سلوكيات الفرد داخل المؤسسة، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة و المتساوية من طرف مسؤوليهم يؤثر بشكل ايجابي على سلوكياتهم و تصرفاتهم و يخلق نوع من الثقة بينهم مما ينعكس على مستوى أدائهم بصفة خاصة و أداء و فعالية المؤسسة بصفة عامة، حيث يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة التي تساهم في تحقيق غاياتها و أهدافها، مما يستدعى البحث عن الطرق و الأساليب التي تمكن من كسب ثقته و ولائه.

لذا كان على المؤسسة ضرورة تبني مفاهيم جديدة و حديثة للإدارة مواردها البشرية، و يبرز مفهوم الإلتزام التنظيمي كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على دوافع و قدرات المورد البشري، و يصفه البعض على أنه نوع من الإرتباط النفسي الذي يشعر به العامل اتجاه مؤسسته، و عليه فإن العامل في المؤسسة كلما كانت أهدافه و أهداف المؤسسة متطابقة، كلما زادت عنده الرغبة في العمل و الحفاظ على منصبه و زاد التزامه التنظيمي.

و من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العدالة التنظيمية و تأثيرها على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و بأخص في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

أما فيما يخص المنهجية المتبعة لهيكلية البحث فقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة منها نظرية و فصلين للدراسة الميدانية شمل **الفصل الأول** الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم عرض أهم الخطوات المعتمدة في الدراسة بحيث أوضحنا فيه أسباب إختيار الموضوع، و أهدافه، و أهميته، إضافة إلى الإشكالية و فرضيات المطروحة، و تحديد المفاهيم التي لها صلة بالموضوع مع ذكر أهم الدراسات السابقة، إضافة إلى ذلك تحديد المقاربة السوسيولوجية للدراسة، لنختم الفصل بذكر أهم الصعوبات التي واجهتنا.

أما **الفصل الثاني** حمل عنوان العدالة التنظيمية، الذي تناول بدوره التطور التاريخي لمفهوم العدالة، ثم أهميتها، و ملامحها في الفكر الإداري، مبادئها، أبعاد العدالة، و نظرياتها، لنختم الفصل بآثار المترتبة عن غياب العدالة.

أما **الفصل الثالث** كان بعنوان الإلتزام التنظيمي، حيث تناولنا فيه مراحل تطوره و خصائصه، و أهميته ثم أبعاده، إلى نظرياته و العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، لنختم الفصل بآثاره.

أما الجانب الميداني من الدراسة فهو مشكل من فصلين، و يشمل **الفصل الرابع** الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث بدوره إحتوى على الدراسة الإستطلاعية و مجالات الدراسة و كل ما يتعلق بمجتمع و



عينة الدراسة الميدانية، إضافة إلى منهج الدراسة و التقنية المستعملة في الدراسة الميدانية، و في الأخير قمنا بتحليل جداول خصائص العينة.

أما الفصل الخامس فهو يضم عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة، حيث تناولنا فيه تحليل جداول الفرضية الأولى و نتائجها، ثم تحليل الفرضية الثانية و نتائجها وصولا لتحليل الفرضية الثالثة و نتائجها لنختم الفصل بالإستنتاج العام.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

"الإطار المنهجي للدراسة"

تمهيد:

1. أسباب إختيار الموضوع
 2. أهمية الدراسة
 3. أهداف الدراسة
 4. الإشكالية
 5. الفرضيات
 6. تحديد المفاهيم
 7. التحليل المفهومي
 8. الدراسات السابقة
 9. المقاربة السوسولوجية
 10. صعوبات الدراسة
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، فهو نقطة البداية التي تدور حوله الدراسة العلمية من إشكالية بحث إلى فرضيات، حيث يقوم الباحث بدراسة لهذا الإطار المفاهيمي للموضوع فهو أساس تحديد الطريق و المسار الذي يسلكه الباحث للبحث و الوصول إلى حقائق، و محاولة تقرب من الدقة و الموضوعية.

حيث يتضمن الأسباب التي دفعتني لإختيار هذا الموضوع، و كذلك أهداف، و أهمية الدراسة، و يشمل أيضا الإشكالية، و التساؤل العام و التساؤلات الفرعية، و الفرضيات، بإضافة إلى تحديد المفاهيم، إضافة إلى ذلك تعتمد كل دراسة على دراسات سابقة لإثراء الموضوع و مقاربات النظرية التي تستند عليها الدراسة، كما أن المقاربة النظرية السوسولوجية تقدم مجموعة من تقاربات مرتبطة بحقائق واقعية حول الظاهرة المدروسة، إضافة إلى ذلك تعتمد كل دراسة على دراسات سابقة لإثراء الموضوع.

1- أسباب اختيار الموضوع:

تعددت الأسباب التي دفعتني لإختيار هذا الموضوع، فهناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، و من أهم الأسباب هي:

أ/ أسباب ذاتية:

* الميل و الرغبة الشخصية للبحث في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

* الأوضاع الإجتماعية و الأزمات الإقتصادية التي مرت بها الجزائر في الفترة الأخيرة، و هذا نتيجة غياب العدالة داخل المؤسسات الإدارية بشكل خاض و داخل المجتمع الجزائري بشكل العام زادني الرغبة في البحث في خلفيات هذا الموضوع.

* محاولة خوض تجربة ميدانية حول موضوع العدالة التنظيمية و مدى تأثيرها على الإلتزام التنظيمي و فهم حقيقة العدالة في المؤسسات الإدارية.

ب/ أسباب موضوعية:

* إثراء المكتبة الجامعية بموضوعات لها علاقة بواقع الإداري الموجود في المؤسسات.

* التعريف بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي و محاولة معرفة تأثير موجود بينهما لتحسين تسيير داخل المؤسسة.

* محاولة الوقوف و التأكد من تطبيق العدالة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

* ظهور مفهوم العدالة و الإلتزام و تطوره و إهتمام الباحثين بهذه المواضيع من خلال ربطه بمداهيل كثيرة أهمها الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

* محاولة إعطاء الصبغة السوسولوجية في مثل هذه المواضيع.

* التأكد من صحة الفرضيات المطروحة في موضوع الدراسة.

* انسجام الموضوع مع تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل مما يدعم عملية البحث فيه.

2- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي من أهم المواضيع الإدارية التي شهدت إحتضان و إهتمام متزايد في الفترة الأخيرة، و التأثير النفسي للعمال، و هذا ما ينعكس على أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف العدالة التنظيمية و أثرها على الإلتزام التنظيمي، و هنا تستمد أهمية الدراسة من خلال:

* الكشف عن طبيعة العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية و بأخص مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

* معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.

3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تعميمها على الإدارات للإستفادة مما جاء فيها، و ذلك لأهمية العدالة التنظيمية لزيادة تحفيز في العمل لإبراز سلوكيات إبداعية للعمال، و ذلك من خلال تقديم مقترحات للإدارة و كذلك توصيات مهمة بناء على ما توصلت إليه نتائج الإستبيان و التحليلات الإحصائية خصوصا في معرفة اتجاهاتهم و طموحاتهم و رغباتهم لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة و يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالتالي:

* محاولة تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم العدالة التنظيمية و كذلك أهميتها بالنسبة للمؤسسة و معرفة أبعادها و مختلف مستوياته، بالإضافة إلى تقديم إطار المنهجي يوضح مفهوم الإلتزام التنظيمي و مختلف عناصره و كذلك حاجة المؤسسة له.

* محاولة تشخيص واقع ممارسة العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

* تقديم إضافة للإهتمام بالعدالة التنظيمية لغرض تحفيزهم نحو الإنجاز المتميز لتحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

* توعية المسؤولين بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات.

* معرفة التقنيات و الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة.

* محاولة معرفة التأثير الموجود بين العدالة التوزيعية و الإستمرارية و البقاء لدى عمال مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

* محاولة معرفة التأثير الموجود بين العدالة الإجرائية و الحس بالمسؤولية لدى عمال الإدارة المحلية لولاية غرداية.

* محاولة معرفة التأثير الموجود بين العدالة التعاملية و الأداء و الولاء لدى عمال مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

* إعطاء بعض الإقتراحات و التوصيات التي يمكن أن تخدم المسؤولين لنجاح المؤسسة.

4- الإشكالية:

إن المجتمعات العصر الحالي تعيش في بيئة مليئة بتطورات سريعة و مواكبة هذه التطورات يجب تحقيق النجاح من مختلف الفروع الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية،و يعد الإلتزام التنظيمي أحد الموضوعات المهمة المرتبطة بالسلوك التنظيمي، فالمؤسسات تعتمد على العمال لتحقيق أهدافها مما يستدعي إلى إختيار أفضل العمال و تدريبهم و توفير الحوافز المادية و المعنوية و كل هذا من أجل الحصول على إلتزام هؤلاء و رغبتهم و إخلاصهم و ولائهم لها من خلال الأداء الجيد.

الإلتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة الإنسان،و في المؤسسة بشكل خاص مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات و عديد من أبحاث و دراسات الميدانية في الفترة الأخيرة،و التي تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة فيه.

لقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية محل إهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات،و ذلك لارتباطه بالسلوك التنظيمي و التغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح و تطور المؤسسات و القدرة على تحقيق أهدافها،و عليه فإن نقص أو غياب العدالة يؤدي إلى سلوكيات و تصرفات سلبية يمكن أن تضر بأهداف و إستمرار المؤسسة.

و يعد تطبيق العدالة مطلبا أساسيا للمؤسسة لتشكيل سلوكيات و إتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها و لتمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات و التطورات المحيطة،و لذلك فإن تحقيق العدالة بين العاملين هو تحدي تواجهه أغلب المؤسسات،و ذلك لتنوع مواردها البشرية و إختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية.

و الإدارة المحلية بولاية غرداية كغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية تسعى دائما إلى تحقيق أهداف و تلبية متطلبات المجتمع المحلي،لذلك فإنها تسعى إلى المحافظة على مواردها البشرية من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل و تطوير مهاراته و قدراته و تشجيعه على تقديم الأفضل للمديرية،و جعله يشعر بالأمان و الإرتياح في عمله،فالمديرية لا تستطيع بلوغ أهدافها إلا من خلال إدراك الموظف للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية،التعاملية،الإجرائية) و ذلك بحصوله على مخرجات عمله،و لمعرفة تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟

من الإشكالية قمنا بتجزئتها إلى أسئلة فرعية لتوسع في الموضوع أكثر وهي:

1.4- الأسئلة الفرعية:

- 1/ هل للعدالة التوزيعية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟
 - 2/ هل للعدالة الإجرائية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟
 - 3/ هل للعدالة التعاملية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟
- 5- الفرضيات:

1.5- الفرضية الرئيسية:

العدالة التنظيمية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

2.5- الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

- للعدالة التوزيعية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية:

- للعدالة الإجرائية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

- للعدالة التعاملية تأثير على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم:

1/ العدالة التنظيمية :

أ. مفهوم العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين نظرا لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي و المستوى الإنساني.

لغة: مشتقة من العدل بمعنى وازنه و العدل هي المثل و النظر كالعدل و العدل و الاعتدال، و عدل فلان بفلان أي سوى بينهما و هكذا فعدل هي التسوية.¹

¹ - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للبحوث و الدراسات، مصر، 2006، ص13.

اصطلاحاً: هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة و تجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين إتجاه المنظمة التي يعملون فيها و تأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين¹.

تعرف العدالة التنظيمية "بأنها إهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه و بين زملائه في العمل".

تعرف أيضا "أنها حرص الإدارة العامة على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي"².

كما تعرف أنها "نشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد و المكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة و دقيقة و نزيهة، بجانب معاملة العاملين بإحترام بما يكفل المحافظة على حقوق الفردية الخاصة بهم"³.

و تعرف أنها "العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المدخلات و المخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة و التي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه و الموظفين و زملائه بنفس رتبة العمل و بعلاقته مع منظمته كنظام إجتماعي"⁴.

و يعرفها (الفهداوي) "أنها قيمة مهمة و إحساس يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات نفسيا و إداريا من خلال إجراء المقاربات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة"⁵.

يعرفها (دينز) "العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم الى المخرجات التي يستلمونها و أيضا مقارنة نسبة المدخلات

¹ - سامر عبد المجيد، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008، ص 35.

² - صابر مراد أبو جاسر، أثر العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 12.

³ - عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر و التوزيع، حلب سوريا، 2008، ص 32.

⁴ - كريم بندر أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارية الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، العدد 20، الأردن، ب ن س، ص 149.

⁵ - أحمد محفوظ، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 307.

إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين"¹.

ب. المفهوم الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هي إدراك العامل بحصوله على حوافز تتناسب مع المجهود الذي يبذله، و مشاركته في صنع القرارات التي تخص عمله، و إحساسه بتعامل معه بموضوعية و إحترام من طرف المسؤولين داخل المديرية.

2/ العدالة التوزيعية:

أ. مفهوم العدالة التوزيعية:

هي عدالة المخرجات التي تحصل عليها الموظف، أي أنها إدراك الإدارة و صاحب العمل لظورة توزيع المهام بين الموظفين في المؤسسة بالتساوي و يساهم ذلك في التأثير على كمية مخرجات العمل و يؤدي إلى زيادتها و تحسين أداء جميع الأفراد ضمن بيئة العمل².

ب. المفهوم الإجرائي للعدالة التوزيعية:

هي عملية توزيع الوظائف و المسؤوليات و الأجور و الحوافز و المكافأة، و ذلك حسب الجهد المبذول للعامل داخل مديرية عمله.

3/ العدالة الإجرائية:

أ. مفهوم العدالة الإجرائية:

هي تلك الإجراءات التي تصممها لزيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو العمل على تبني إجراءات محددة لحفض التحيز و الأخطاء في القرارات التي يتم إتخاذها³.

ب. المفهوم الإجرائي للعدالة الإجرائية:

هي مجموعة من الإجراءات و القرارات الخاصة بالعمال وفق معايير صادقة بدون تحيز من أجل تحقيق المساواة و النزاهة داخل مديرية عملهم.

¹ El akremi ,Guerrero, Comportement organisationnel justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, de boeck, p39.

² - موسى نواف شظاوي و ربما العقلة محمود، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك و علاقتها بأداء أعضاء التدريس، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 14، العدد 04، الأردن، 2003، ص75.

³ - أحمد محفوظ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص03.

4/ العدالة التعاملية:

أ. مفهوم العدالة التعاملية:

هي إحساس العمال بعدالة المعاملة التي يحضون بها عندما تطبق عليهم الإجراءات، و تعد العدالة في التعامل امتداد للعدالة في الإجراءات، تشير الى الطريقة التي تتبعها الإدارة في التصرف مع الموظفين¹.

ب. المفهوم الإجرائي للعدالة التعاملية:

هي عدالة في معاملة العمال من طرف مسؤوليهم بموضوعية و إحترام و إهتمام، و هذا عند تطبيق القرارات الخاصة بهم.

5/ الإلتزام التنظيمي:

أ. مفهوم الإلتزام التنظيمي:

الإلتزام التنظيمي أحد أكثر المصطلحات و المفاهيم الصعبة من حيث المضمون، ذلك أن الإلتزام التنظيمي الذي يعد أحد مفاهيم السلوكية و النفسية للفرد، يتأثر بالعديد من المتغيرات و لذلك لم يتم الإلتفاق على تعريف محدد له رغم الإهتمام الذي حظى به من قبل العديد من الباحثين و فيما يلي بعض هذه التعريفات حسبما ورد في الكتب.

لغة: الرغبة أو القبول.

اصطلاحاً: هو الإستثمار المتبادل بين الفرد و المنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، و يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة، و رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل نجاح و إستمرارية المنظمة².

عرفه (آلن) و (ماير) "بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، و هو يتعلق بدرجة إندماجه بالمنظمة و إهتمامه بالإستمرار فيها"³.

و يعرفه (العجمي) بأنه: "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة و أهدافها، و يرغب بالإستمرار فيها."

¹ - أحمد محفوظ، نفس المرجع، ص 05.

² - خالد الوزان محمد أحمد، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 34.

³ - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: محمد رفاعي و بسبوني إسماعيل علي، ط 01، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 215.

و بدورها ترى (فاطمة السيد) أن الإلتزام التنظيمي "يعني التعهد بأداء واجبات العمل و ما ينبغي أن يقوم به الفرد و يداوم عليه اتجاه مهنته و عمله"¹.

يعرف الإلتزام التنظيمي "اتجاه يعكس قوة الترابط و التواصل بين الفرد و التنظيم الذي ينتمي إليه"².

أما (أورالي) و (كالدويل) فقد عرّفه بأنه: "سلوكًا و ليس مفهوما إدراكيًا معرفيًا، لأن من غير المحتمل أن يكتسب الإلتزام باعتباره وجهة نظر معرفية أو (إدراكية)، موضعيته من المواقف اللاحقة كالرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للإلتزام التنظيمي"³.

عرّف (عبد الرحمن أحمد) بأنه "قوة تطابق الفرد و إندماجه مع منظمته و ارتباطه بها، و الإلتزام التنظيمي حالة من الولاء و الشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة"⁴.

ب. المفهوم الإجرائي للإلتزام التنظيمي:

هو تلك الرغبة الداخلية وإستعداد لبذل جهد عملي لفائدة المديرية، و هذا لتطوير و تقدم و إستمرار و شعور بولاء.

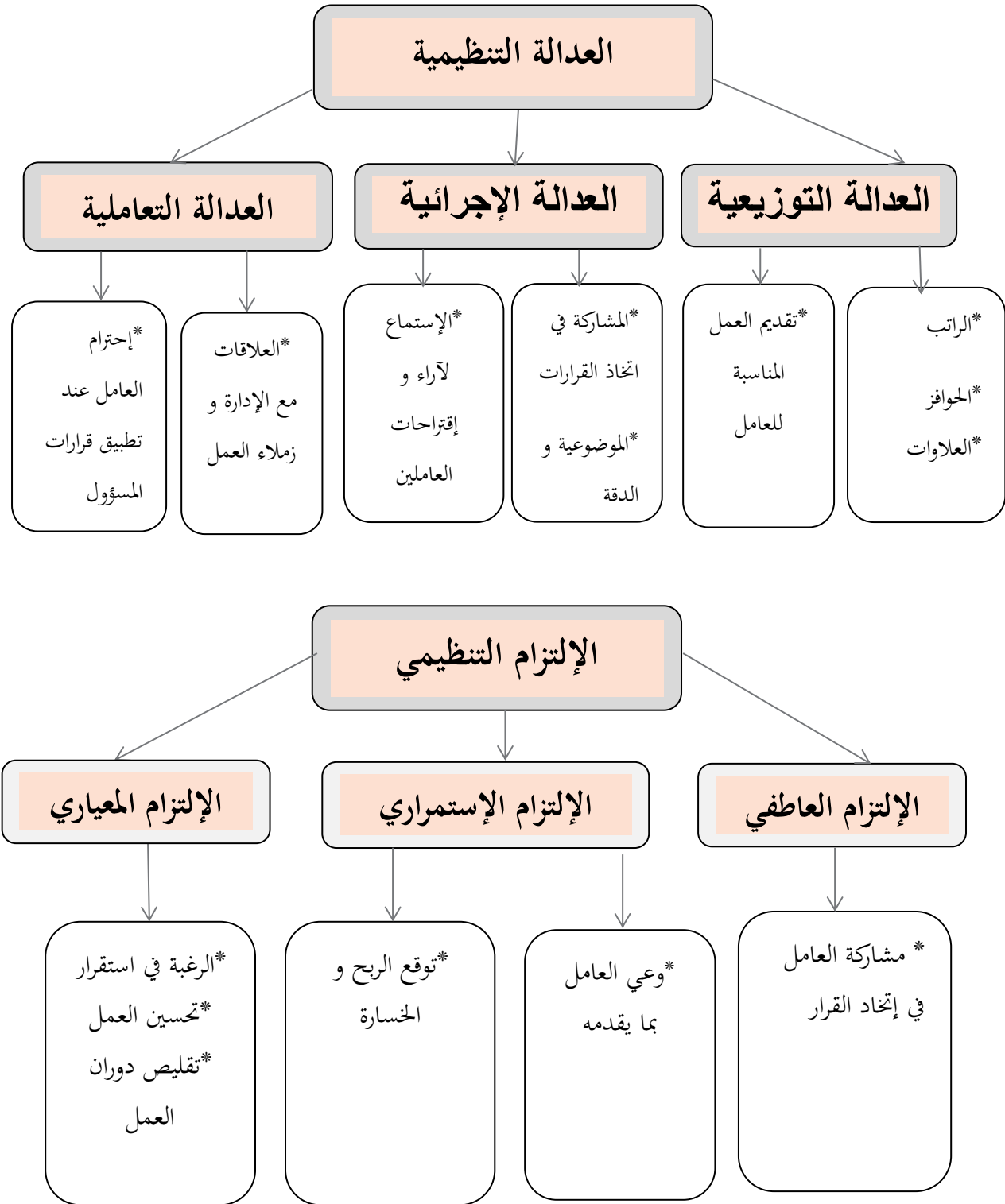
¹ - فاطمة السيد، الإلتزام المهني لدى الموجه التربوي بالتعليم الثانوي، الإسكندرية، مجلة التربية المعاصرة، مجلد (13)، العدد (42)، 1996، ص155.

² - عبد الحميد عبد الفتاح و المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط01، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، صص 227-228.

³ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص143.

⁴ - عبد الرحمن أحمد، هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط2، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص9.

7- التحليل البعدي:



المصدر: من تصميم الطالبة

8- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري.

قاسم نايف، لنيل شهادة الدكتوراة بجامعة ليبيا، سنة (2007م).

تساؤلات الدراسة:

* ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة؟

* ماهي أكثر أشكال الفساد الإداري إنتشارا في عينة الدراسة؟

* هل يؤثر غياب العدالة التنظيمية على إنتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

* تؤثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية- الإجرائية-التعاملية) على إنتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة.

منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقته على الدراسة الميدانية التي إستخدمت بياناتها من المصادر المكتبية و الدراسات السابقة إضافة إلى إستبيان، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (170).

الإستنتاجات العامة:

* دلت نتائج الدراسة على أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات على الترتيب، هذا راجع إلى طبيعة العلاقات الجيدة التي تسود بين المدير ومرؤوسيه عند مناقشة القرارات المرتبطة بالعمل خاصة المؤثرة على المستقبل الوظيفي للموظف.

* أوضحت النتائج أن السبب وراء إنخفاض إحساس العاملين بعدالة إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات المرتبات و الحوافز المالية مع الجهود المبذولة في العمل و ذلك بالرغم من إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم.

* إن أسباب انخفاض إحساس العاملين بعدالة الإجراءات يرجع إلى أن المدير لا يقوم بجمع المعلومات الكافية قبل إتخاذ القرارات إضافة إلى أنه لا يسمح للعاملين بقدر كاف من حرية المعارضة للقرارات التي يصدرها بالرغم من حاجتهم إلى إبداء الرأي فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالعمل.

* يعكس الترتيب السابق إحساس العاملين بأبعاد العدالة التنظيمية إلى أن المستوى الكلى للعدالة في عينة الدراسة هو مزيج للتفاعل بين الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية هذا ما يعكس نتيجة هامة مفادها أن تحقيق عدالة التوزيع فقط دون تحقيق عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي.

* أما أسباب إرتفاع الفساد المالي فيعود إلى عدم إلتزام العاملين بمواعيد أداء العمل و كذلك عدم الإلتزام بتعليمات الجهاز المركزي للرقابة و التفتيش عند إنجاز أعمالهم.

* إن أكثر صور الفساد الجنائي إنتشارا هو استفادة العاملين من عملهم خدمة لمصلحة الأقارب و الأصدقاء دون مبررات شرعية إضافة إلى القيام ببعض أعمال التزوير و المماطلة في تنفيذ مصالح المواطنين بما يلحق الضرر بهم.

* هناك إرتباط موجب و قوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و ظاهرة الفساد الإداري هذا مايشير إلى أن فقدان العدالة التنظيمية بين الأفراد سواء ما يتعلق بفقدان الترقية أو التدريب أو المكافآت المالية يؤثر على إنتشار ظاهرة الفساد الإداري¹.

تقييم الدراسة الأولى:

تناولت هذه الدراسة مع دراستنا متغير العدالة التنظيمية، حيث هدفت لمعرفة تأثير العدالة على إنتشار الفساد الإداري، و على من تقع مسؤولية هذا الفساد؟ و ما هو مطلوب إتباعه لتفادي هذه الظاهرة السلبية؟ فهذه الدراسة تسعى إلى كشف حقائق الموضوع في أرضية الواقع (المؤسسات الإدارية) بينما دراستنا هدفها معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، و قد إعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي و الإستمارة في جمع المعلومات.

أما من حيث النتائج فقد توصلت كلتا الدراستان إلى أن العدالة التنظيمية في مختلف أنواعها تأثير على متعة الأداء و الإلتزام التنظيمي يتأثر بها، أما النتيجة الرئيسية للباحث أن هناك إرتباط قوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و ظاهرة الفساد الإداري هذا ما يشير إلى أن فقدان العدالة التنظيمية بين الأفراد يؤثر على إنتشار ظاهرة الفساد الإداري.

¹ - قاسم نايف، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة سرت، ليبيا، 2007، ص 57-82.

الدراسة الثانية:

الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية
عاشوري إبتسام، لنيل شهادة الماجستير بجامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، سنة
(2015م).

تساؤلات الدراسة:

التساؤل رئيسي:

* ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة
الجلفة (المديرية العامة)؟

التساؤلات فرعية:

* ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة
الجلفة (المديرية العامة)؟

* ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة
الجلفة (المديرية العامة)؟

* ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير
العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

فرضيات الدراسة:

فرضية رئيسية:

* هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة
الجلفة (المديرية العامة).

فرضيات فرعية:

* هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية الولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة
الجلفة (المديرية العامة).

* هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري
بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

* هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و
التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

منهج الدراسة:

إستخدم في الدراسة المنهج الوصفي في الواقع و يصفها وصفا دقيقا بأسلوب المسح الشامل، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) المقدرب (70) فرد، انقسموا بين إطارات، و عمال تحكم، و عمال تنفيذ، و كانت أداة الإستمارة أداة رئيسة في الدراسة.

الإستنتاجات العامة:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متغير المستوى التعليمي.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متغيرا لسن.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل لدراسة متغير الفئة المهنية¹.

¹ - عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، التخصص علم إجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمدحضر، بسكرة، 2015، ص 165.

تقييم الدراسة الثانية:

الملاحظ من هذه الدراسة أنها تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع الإلتزام التنظيمي، فكنتا الدراستين اعتمدتا على نفس المتغير، حيث يدرس الباحث الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة؟ و ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة؟ و ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة؟ أما دراستنا فكان هدف مباشر محاولة معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة أما من ناحية المنهج المتبع فقد إعتدنا على نفس المنهج و هو المنهج الوصفي إضافة إلى الإستمارة في جمع المعطيات، أما من حيث النتائج فقد توصل الباحث إلى أنه تأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين و الولاء التنظيمي و تحقيق المسؤولية اتجاه المسؤولين و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار في المؤسسة كما يوجد فروق بين الإلتزام التنظيمي و مستوى التعليمي و متغير السن و متغير الفئة المهني، بينما دراستنا فقد توصلت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر على العدالة في الأجر المدفوع مقابل جهد مبذول، كما العدالة في الحوافز و الترقية تأثير على المتعة في تأدية العمل، و أن المشاركة في إتخاذ القرارات تأثير على أسرار المؤسسة، كما أن المعاملة تأثير على التعاون.

الدراسة الثالثة:

العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. من إعداد حياة الذهبي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة أدرار، (2014م).

تساؤلات الدراسة:

التساؤل رئيسي:

* ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري؟

فرضيات الدراسة:

فرضية عامة:

* إن إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة الممارس من قبل عمالها.

فرضيات جزئية:

* إنخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة الممارس من قبل عمالها.

* إنخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة الممارس من قبل عمالها.

* إنخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة الممارس من قبل عمالها.

منهج الدراسة:

إستخدمت في الدراسة المنهج الوصفي لأهميته مع خصائص موضوع الدراسة، حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع و يصفها وصفا دقيقا بأسلوب المسح الشامل بحيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي المقدر (74) فرد انقسموا بين فئتي الباحثين (مدير بحث، أستاذ بحث قسم أ، أستاذ بحث قسم ب، مكلف بالبحث، ملحق بحث، مكلف بالدراسات)، و موظفي الدعم (التقنيين، الإداريين) كانت أداة الإستمارة كأداة رئيسة في الدراسة.

الإستنتاجات العامة:

* إنخفاض في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها "التوزيعية، الإجرائية، التعاملية" في وحدة البحث للطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.

* إرتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، ووعي الضمير).

* نخفاض مستوى العدالة التنظيمية في وحدة البحث للطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي لا يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة الممارس من قبل عمالها.

كما أن هذه النتيجة للدراسة التي توحى بعدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، تتعارض مع ما تشير إليه قاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الإجتماعي، من أن إنخفاض

مستوى العدالة التنظيمية في المنظمة يدفع بالعمال للرد بالمثل من خلال خفض مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية¹.

تقييم الدراسة الثالثة :

تتشابه فرضيات الدراسة للمتغير المستقل مع فرضيات دراستنا، و لكن تختلف في ربطها مع متغير الآخر الذي هو سلوك المواطنة، إستعملت كلتا الدراستان المنهج الوصفي و إستمارة في جمع المعطيات، أما النتائج التي توصلت لها الباحثة فهي إنخفاض لمستوى العدالة بكل أبعادها و إرتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، و هذا ما أكدت عليه الباحثة أنه لا يوجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، بينما دراستنا فقد توصلت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الدراسة الرابعة:

الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، إعداد ايناس فؤاد نواوي فلمبان، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية (1998م).

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

* ما مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات؟ و ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة؟

الأسئلة الفرعية:

* ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم في مدينة مكة المكرمة؟

* ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم في مدينة مكة المكرمة؟

¹ - حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير،

التخصص علم إجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2014، ص258.

* ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم في مدينة مكة المكرمة؟

منهج الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها و الإجابة على أسئلتها المنهج الوصفي الإرتباطي، أما مجتمع الدراسة يتكون من جميع المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي و جميع المراكز التابعة لإدارة الإشراف التربوي في مدينة مكة المكرمة و البالغ عددهم (181) مشرف تربوي و (240) مشرفة تربوية بحسب البيانات العامة المأخوذة عن مراكز الإشراف التربوي التابعة لإدارة التربية و التعليم بمكة المكرمة.

أما عينة الدراسة تكونت من (421) مشرفاً تربوياً و مشرفة تربوية موزعين في إدارة الإشراف التربوي بمكة المكرمة و جميع مراكزها و بفرعيها (البنين و البنات).

الإستنتاجات العامة:

* إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.865) و الإنحراف المعياري (0.24).

* إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.894) و الإنحراف المعياري (0.974).

* إن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.425) و الإنحراف المعياري (0.625).

* إن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.828) و الإنحراف المعياري (0.905).

* إن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.585) و الإنحراف المعياري (0.5).

* إن مستوى الإلتزام التنظيمي العام لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.576) و الإنحراف المعياري (0.615).

* أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى مشرفين التربويين فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بينهما و قد كانت قيمة معامل الإرتباط تساوي (0.905) لدى المشرفين التربويين.

* أما بالنسبة للمشرفات التربويات فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لديهن بمعامل إرتباط قيمته(0.836).

* كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات حيث بلغ معامل الارتباط(0.175).

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين أو بين المشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، إذ أن قيمة(ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(0.05).

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(0.05).

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لإختلاف التخصص و ذلك لصالح المشرفين التربويين أصحاب التخصصات العلمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات العلمية (3.344).

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات تعزى لاختلاف التخصص.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف التخصص و ذلك لصالح التخصص العلمي.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من(0.05) بين درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات طبقاً للجنس لصالح الذكور.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين أو المشرفات التربويات تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.01)بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في درجات الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي و ذلك لصالح حملة الدكتوراه.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين أو لدى المشرفات التربويات تعزى لاختلاف التخصص.

* توجد فروق في درجات الإلتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تعزى لإختلاف تخصصاتهم و ذلك لصالح أصحاب التخصصات العلمية.
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الإلتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تعزى للحالة الإجتماعية.
* توجد فروق بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في درجات الإلتزام التنظيمي تعزى للجنس و ذلك لصالح الذكور¹.

تقييم الدراسة الرابعة:

حاولت هذه الدراسة إستقصاء مستوى رضا المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في مكة المكرمة و كذلك مستوى إلتزامهم التنظيمي و التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي بينما دراستنا محاولة معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، نستطيع القول أن تشابه في الهدف الذي تسعى للوصول إليه، و هذا ما لاحظناه من خلال التساؤل الفرعي للباحث عند طرحه ما مستوى الإلتزام التنظيمي؟

من حيث المنهج فيه تشابه، و النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات كما أنه يوجد فروق في درجات الإلتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تعزى لإختلاف تخصصاتهم و ذلك لصالح أصحاب التخصصات العلمية و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تعزى للحالة الإجتماعية تواجد فروق بين المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في درجات الإلتزام التنظيمي تعزى للجنس ذكور أما دراستنا فقد توصلت أن العدالة التنظيمية هي تأثير على أداء داخل و هذا ما ينعكس سلبا على أهدافها.

الدراسة الخامسة:

العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين و أثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي.
من إعداد هديل كاظم سعدان، علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة أم القرى السعودية، سنة (2009م).

1- ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، التخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1998، ص153.

تساؤلات الدراسة:

- * ماهي مستويات العدالة التنظيمية و التمكين و الإلتزام التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة؟
- * هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية و التمكين في المنظمة المبحوثة؟
- * هل ترتبط كل من العدالة التنظيمية و التمكين بعلاقة إرتباط و تأثير ذات دلالة معنوية مع الإلتزام التنظيمي في المنظمة؟
- * هل يتباين تأثير العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي بوجود التمكين كمتغير وسيط من عدمه في المنظمة المبحوثة؟

فرضيات الدراسة:

- * توجد علاقة إرتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية و التمكين على مستوى المتغيرات الرئيسية و الأبعاد الفرعية.
- * توجد علاقة إرتباطية موجبة و ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية و الأبعاد الفرعية.
- * توجد علاقة إرتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين التمكين و الإلتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية و الأبعاد الفرعية.
- * تؤثر العدالة التنظيمية و أبعادها تأثيرا موجبا و هي ذات دلالة معنوية في الإلتزام التنظيمي.
- * تؤثر العدالة التنظيمية و أبعادها تأثيرا موجبا و هي ذات دلالة معنوية في التمكين.
- * يؤثر التمكين و أبعاده تأثيرا موجبا و هو ذو دلالة معنوية في الإلتزام التنظيمي.
- * يزداد تأثير العدالة التنظيمية و أبعادها في الإلتزام التنظيمي بوجود التمكين كمتغير وسيط.

منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث إعتمدت الباحثة على الإستبيان كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات، و على مقياس ليكرت الخماسي، أما فيما يخص عينة البحث فقد كانت ما نسبته (20%) من المجتمع الكلي للبحث بمعنى (50) مبحوث هو حجم العينة المبحوثة.

الإستنتاجات العامة:

- * إتضح أن العدالة في المنظمة المبحوثة بشكل عام هي بمستوى متوسط، و يعود ذلك إلى ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة، و سلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف في التعامل مع مرؤوسيه.

- * إحتلت العدالة التوزيعية الأولوية في إهتمام عينة البحث مما يعكس الإهتمام بشأن عدالة ما يحصلون عليه من عوائد مقابل الجهود التي يبذلونها.
- * هناك مستويات تعد جيدة من التمكين لاسيما في مجال الإستقلالية في العمل و المشاركة في المعلومات.
- * هناك مستويات تعد جيدة من الإلتزام التنظيمي، جاء بالمرتبة الأولى الإلتزام العاطفي هو نابع من حبهم لدائرهم و التعليق بها.
- * دلت علاقة التأثير و الإرتباط على أن هناك أهمية للعلاقة بين كل من العدالة التنظيمية و التمكين وبالتالي التكامل بينهما في المنظمة المبحوثة مما يعكس أهمية كل منهما.
- * أفرزت علاقات الإرتباط بين كل من العدالة التنظيمية و التمكين و أبعادها الفرعية و الإلتزام التنظيمي على أن هناك علاقات إرتباطية على المستوى الإجمالي الآ أن العلاقات كانت ضعيفة و غير معنوية بين معظم الأبعاد الفرعية للمتغيرات التفسيرية و الإلتزام المعياري و هو يدل على أن هذا النوع من الإلتزام لا يكون إنعكاس للعدالة التنظيمية كونه نابع من تعلق العاملين بدائرهم بغض النظر عن مستويات العدالة السائدة فيها.
- * عكست علاقات التأثير أهمية متغير العدالة التنظيمية لكل من التمكين و الإلتزام التنظيمي على المستوى الإجمالي، فضلا عن وجود تأثير للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية في كل من التمكين و الإلتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، إذا تحققت جميع فرضيات التأثير.
- * توصلت نتائج تحليل المسار إلى أن متغير التمكين و أبعاده يمكن أن يكون وسيطا مناسباً لوصف العلاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، و ذلك من خلال زيادة تأثير العدالة التنظيمية و بعديها (الإجرائية والتوزيعية) في الإلتزام التنظيمي.
- * لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والإستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين لعدالة التفاعلية و الإلتزام التنظيمي، فلم تتحقق زيادة في التأثير غير المباشر للعدالة التفاعلية في الإلتزام التنظيمي.¹

¹ - هديل كاظم سعدان، العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين وأثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، التخصص إدارة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة السعودية، 2009، ص305.

تقييم الدراسة الخامسة:

الشيء المتشابه في هذه الدراسة و دراستنا أن إحدى الفرضيات ذكر فيها أن العدالة التنظيمية و أبعادها تؤثر تأثيراً موجباً، وهي ذات دلالة معنوية في الإلتزام التنظيمي. أما النتائج المتحصل عليها بالنسبة لهذه الدراسة توصلت نتائج تحليل متغير التمكين و أبعاده يمكن أن يكون وسيطاً مناسباً لوصف العلاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، و بهذا زيادة تأثير العدالة التنظيمية و أبعادها (الإجرائية والتوزيعية) في الإلتزام التنظيمي، بينما دراستنا توصلت إلى تأثير العدالة التنظيمية بكل أبعادها "التوزيعية، الإجرائية، التعاملية" على الإلتزام التنظيمي.

9- المقاربة السوسولوجية:

مما لاشك فيه أن لكل دراسة مقارنة، يحتدى بها للتفسير السوسولوجي للنتائج التي توصل إليها الباحث، بحيث هذه المقاربة تكون مستمدة من نظرية معينة، و هذا بما يخدم البحث سواء كانت النظرية على المستوى الماكروسوسولوجي أو المستوى الميكروسوسولوجي في علم الاجتماع، و في هذا البحث بالخصوص لم أرى إلا نظرية المساواة و نظرية البنائية الوظيفية للإستناد عليهما في محاولة تفسير نتائج هذه الدراسة حيث:

1. نظرية المساواة :

ترجمها "لستايسي أدمز" التي أشارت إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الإجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل العمل الذي يقومون به. فهي تقوم على أساس شعور الفرد بمعاملة عادلة و هذه العدالة يشعر بها في الراتب و العلاوات و الحوافز، حيث يؤكد أدمز على أن العدالة تقوم على أساس بين نسبة الدخلات و المخرجات¹، و تكون علاقة تبادلية بين الفرد و المؤسسة، فإذا تكافى المعدلان شعر الفرد بالرضا كما يولد له دافع كبير و رغبة في العمل و تحسين الأداء، إضافة إلى هذا فالمؤسسة عندما تكون عادلة مع المورد البشري فإنه يصبح حريصاً عن تفادي الحوادث المهنية من أجل تجنب الخسائر الناجمة.

2. البنائية الوظيفية:

تعتبر النظرية الوظيفية أحد المداخل الأساسية لدراسة الظواهر التنظيمية، و العلاقة بين الفرد و المجتمع. إن فكرة البناء لمجتمع ما كمصدر لإستقراره لا تعد جديدة كفلسفة إجتماعية، فأفلاطون في جمهوريته يطرح القياس بين المجتمع و الكائن العضوي، فكلاهما يعني نظاماً من أجزاء مترابطة في توازن

¹ - منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 76.

ديناميكي، و المجتمع المثالي الذي وصفه أفلاطون تقوم فيه كل فئة من المشاركين في هيكل إجتماعي بإنجاز الأنشطة، التي تساهم في تحقيق التناسق الإجتماعي العام، و قد أثبت (مالينوفسكي) بإعتماده على منهج الملاحظة بالمشاركة أثناء سنوات البحث الأنثروبولوجي المعمق الطويل في (غينيا الجديدة) ثم في (جزر كروبرياندا) أن المجتمع عبارة عن كل يتشكل من أجزاء تؤدي وظائف وصفها بالضرورية لتوازن المجتمع، إذ تُشكل هذه الوظائف الأساس للإرتكاز عليه لتفسير الوقائع الإجتماعية.

قد إكتسب مفهوم الوظيفة قيمة كبيرة مع عالم الإجتماع الأمريكي (تالكوت بارسونز)، حيث أن المجتمع عبارة عن الكل فهو بمثابة نسق أو نظام أو بناء و الذي يمثل مجموعة من العلاقات الثابتة نسبيا بين الأفراد، و قد إنتقد (ميرتون) مفهوم (بارسونز) للوظيفة عامة يصعب تحديد معناها أو ربطها بدقة بمؤشرات في الواقع الإجتماعي بمفهوم النسق، البنائية الوظيفية تطورت بفضل إسهامات العديد من الرواد الذي حاولوا إعطاء مفهوما واضحا، و حاولوا تحديد عناصرها، ليخلصوا في النهاية إلى تنظيم المجتمع و بناءه هو ضمان استقراره، و ذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الإعتماد المتبادل بين هذه الوظائف.

يعتبر مفهوم الوظيفة من المفاهيم المفتاحية للنظرية البنائية الوظيفية، غير أنها تضمن معاني مختلفة و متباينة فالأنثروبولوجي يتمثل (براون) و (لنتون) و (مالينوفسكي) يستعملون مصطلح الوظيفة للدلالة على الإسهام الذي يقدمها الجزء إلى الكل، كما تشير الوظيفة إلى الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها.¹

كما يرى الأنثروبولوجيين و على رأسهم (كليف براون) أن البناء يتألف من كائنات إنسانية و أن البناء يؤكد على وجود التنسيق و ترتيب بين الأجزاء و هذا ما نسميه بالبناء.

إن الروابط التي تكون بين الأجزاء تجعل منه بناء متماسك، تكوين البناء الاجتماعي نقصد به الأفراد و الأشخاص الذين هم جزء من المجتمع و يؤدي دورا في الحياة الإجتماعية.

كما يرى (كليف براون) أن فكرة الوظيفة تطبق على النظم الإجتماعية تقوم على أسس بين الحياة الإجتماعية و الحياة البيولوجية، تعتبر الوظيفة دور من الأدوار التي يؤديها الفرد أي نشاط جزئي من النشاط الكلي و هكذا تكون الوظيفة أي نظام إجتماعي هي الدور الذي يلعبه في البناء الإجتماعي الذي يتألف من أفراد الناس الذين يرتبطون ببعضهم البعض في كل واحد متماسك عن طريق

¹ - إسماعيل علي سعد، المعجم النقدي لعلماء الإجتماع، مجلد للنشر و التوزيع، بيروت، 2007، ص 602.

علاقات إجتماعية محددة¹، إن تلك العلاقات الإجتماعية المحددة يجب أن تكون عادلة و متماسكة و منسجمة لتحقيق التوازن.

10- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من صعوبات التي تعترض مساره و أهم الصعوبات التي كانت عائق علينا تتمثل في:

- * غلق المكتبة و اعتماد على المراجع الإلكترونية كان ليس في صالحنا.
- * صعوبة في إسقاط هذا النوع من المواضيع على أرضية الواقع و إعطائه الصبغة السوسولوجية.
- * صعوبة ربط الجانب النظري بمؤشرات و أبعاد من الواقع الإجتماعي لدراسة.
- * واجهتنا صعوبة إسترجاع الإستمارات من موظفين، و هذا راجع إلى الغيابات المتكررة.

1- وصفي عاطف، الأنثروبولوجيا الإجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1977، ص47.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى عنصر بناء موضوع الدراسة من أسباب إختيار الموضوع الذاتية و الموضوعية و الأهداف التي نريد الوصول إليها، مبرزاً مجموعة من الفرضيات تشمل كل من العدالة التنظيمية، و الإلتزام التنظيمي لدى مديرية الإدارة المحلية لولاية بغيراية، كما تم تحديد المفاهيم نظريا و إجرائيا الخاصة بالدراسة، كما دعمنا دراستنا بعرض بعض الدراسات السابقة إضافة إلى المقاربة النظرية، حيث يبين لنا هذا الفصل أهمية و دور هاته الخطوات لدعم الدراسة من حيث تفسير و تحليل لنتائج الدراسة و إستغلالها في الجانب النظري و الميداني لبناء الإستمارة و تحليل نتائجها.

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

الفصل الثاني

" العدالة التنظيمية "

تمهيد:

1. التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية
 2. أهمية العدالة التنظيمية
 3. ملامح العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
 4. مبادئ العدالة التنظيمية
 5. أبعاد العدالة التنظيمية
 6. نظريات العدالة التنظيمية
 7. الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يضم هذا الفصل في الحديث عن العدالة التنظيمية، و ذلك من خلال عرض أبرز ما جاء به المفكرون و المؤلفون و الباحثون، حيث يرون ضرورة إهتمام المؤسسات اليوم بموضوع العدالة التنظيمية حتى يمكن تجاوز كافة العراقيل و الصعوبات التي تعيق نشاطها، و يحول هذا إلى عدم تحقيق أهدافها. و في هذا الفصل سنتطرق إلى كل من نشأة و تطور العدالة و أهميتها و ملامح العدالة التنظيمية في الفكر الإداري ثم مبادئها و أبعادها و نظرياتها إلى آخر نقطة و هي الآثار المترتبة عن غياب العدالة.

1/ التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية:

من الضروري الوقوف و ذكر مختلف المراحل التي مر بها مفهوم العدالة التنظيمية في تطوره مفهوم نشأة العدالة التنظيمية يساعد على فهم المعاني الأساسية،بالإضافة إلى أنها تساعد في معرفة آراء المفكرين و الباحثين في شأن العدالة في مكان العمل.

إن الباحثين كانوا يعتقدون أن مفهوم العدالة التنظيمية مشتق من مفهوم العدالة الإجتماعية الذي إقتصر على الجانب الاجتماعي،غير أن اسهامات مجموعة من المفكرين المحسوبين على علم النفس أو الإدارة،دور في تغيير النظرة إلى مفهوم العدالة الإجتماعية من خلال تأكيدهم على إرتباطه بجانبين أساسين هما: الجانب النفسي و الجانب الاجتماعي،أما عن أول ظهور فكرة العدالة في مكان العمل فقد برزت في أعمال (آدامز) سنة (1963م)،و لقد إقتصر مفهوم العدالة التنظيمية على الإشارة إلى العدالة التوزيعية فقط،أي الجانب المادي المحصور في الأجور و المكافآت التي يتلقاها الأفراد في العمل،و قد استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير و تقييم العدالة من وجهة نظر العاملين،و قد أكد (آدامز) في نظريته التي سيتم التطرق إليها فيما بعد على أن الأفراد لا يعطون إهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها،بقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات¹.

وفي سنة (1963م) قام كل من(تبيوت) و(ولكر) بدراسة أكدوا فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات و يعدونها عادلة في حالة المشاركة فيها،و هذا ما دفع الباحثين إلى إعتقاد مفهوم العدالة الإجرائية،و الذي يتمحور حول إدراك العدالة في توزيع الموارد و المخرجات على العاملين من حيث الملائمة و الإنصاف،و يقترح الباحثان إشراك العاملين في صناعة القرارات و هيكلتها حتى تضمن الإدارة تحقيق العدالة الإجرائية و يرى البعض أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب عن التساؤلات الخاصة بكيفية إتخاذ القرار الخاص بتخصيص المخرجات من حيث العدالة و الإنصاف².

وفي سنة(1986م) قدم كل من(بيبي، ومواغ) مفهوما لموضوع العدالة التفاعلية،و الذي لا يختلف كثيرا عن العدالة الإجرائية،وتشير العدالة التفاعلية إلى جانب مهم في تطور العدالة التنظيمية،حيث تتعلق بمدى إدراك الأفراد لدرجة التعامل أو التفاعل معهم حال تطبيق الإجراءات عليهم³.

¹ - أبو القاسم،الأخضر حمدي،أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس،المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال،الأردن،2015،صص 4-5.

² - نفس المرجع،ص5.

³ - نفس المرجع،ص20.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن مفهوم العدالة التنظيمية جاء عبر مراحل، و مجموعة من المفكرين و الباحثين الذين اسهموا من خلال أعمالهم و بحوثهم في هذا الشأن، حيث كانت الانطلاقة الأولى مع (أدامز) سنة (1963م) من خلال تسليط الضوء و تركيز على بعد العدالة التوزيعية، ثم تطور المفهوم ليضم الإجراءات و القرارات، و هو بذلك يذكر بعدا جديدا للعدالة تتمحور حول عدالة الإجراءات المطبقة على العاملين، ثم كشف بعد آخر العدالة التعاملية و الذي يمثل البعد الاجتماعي و العملي للعدالة الإجرائية الذي يفرض ضرورة التعامل باحترام مع العاملين.

2/ أهمية العدالة التنظيمية :

- * توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، و ذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- * تعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار، و على سلوكيات المواطنة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.
- * العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و هنا برز بعد العدالة في التعاملات.
- * تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم، و القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية و الإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- * تبرز منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد، و تحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- * تصنع النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة¹.
- * غياب العدالة يؤدي بالأفراد إلى الإرتباك، بحيث أن العدالة التوزيعية وحدها قادرة على تخفيف معاناة ذلك الشعور.
- * تحقق الإندماج و الطموح الذي يسعى وراءه معظم الأفراد بالمؤسسة، هذا أن العدالة التنظيمية وسيلة في يد المدراء لرفع مستوى الإندماج و الإلتزام لدى الافراد من جهة، و من جهة أخرى تساعد العدالة في تحقيق مساعي الأفراد العاملين.

¹-سمية جعيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام، رسالة ماجستير، التخصص علم إجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد حيزربسكرة، 2015، الجزائر، ص40.

- * إعتقاد الأفراد أن العدالة والإنصاف في مكان العمل يجلب الراحة، هذا يعني أن العدالة التنظيمية كفيلة بتحقيق الراحة النفسية للعاملين وغياها يزيد من التوترات و ضغوط العمل.
- * العدالة في مكان العمل بمثابة ميثاق بين العاملين والمدراء، فالفرد الذي يمارس عمله بإتقان يتشكل لديه شعور مسبق بأن إتقانه قد يقابل بإنصاف المؤسسة له.¹
- إضافة إلى ما جاء به (أبو جاسر) من أهمية العدالة التنظيمية في العمل تنحصر في:
- * تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرارات، و على سلوك المواطنين و الإلتزام التنظيمي.
- * العدالة التنظيمية تعكس حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة من خلال عدالة التوزيعات.
- فالعدالة التنظيمية تنعكس نفسيا مساعدة الفرد على الشعور بالارتياح و الرضا، إضافة لصالح المنظمة و هو المقصود بسلوك الإلتزام.
- * العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، و التمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات.
- * تساعد العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم و القدرة على تفعيل أدوار التغذية الرجعية.
- * تعمل العدالة التنظيمية على تسليط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، و هنا يبرز بعد عدالة التعاملات فالعدالة التنظيمية تساعد على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، و طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة.
- * تعمل العدالة التنظيمية على إبراز منظومة القيم الإجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد، و تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة، أي أن العدالة التنظيمية هي محصلة القيم الإجتماعية و الأخلاقية والدينية التي يحملها الفرد من مجتمعه إلى داخل المؤسسة من جهة، و من جهة ثانية تعبر عن القيم التنظيمية للمؤسسين الأوائل.²

1- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، 2002، ص 309.

2- محمد مصطفى الحرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و

القانونية، مجلد 2، سوريا، 2010، ص 312-313.

3/ ملامح العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

اتفق غالبية العلماء و المفكرين يتفقون حول أن (أدامز) هو صاحب فكرة المساواة و العدالة أثناء أوقات العمل سنة (1963م) إلا أن هناك عدة محاولات و مؤشرات توحى إلى فكرة العدالة قبل سنة (1963م) من طرف مجموعة من المنظرين في شأن الإدارة و التسيير، قدموا محاولات تعد بوادر هامة ساعدت بطريقة أو بأخرى في بلورة مفهوم العدالة التنظيمية فيما يلي:

1- عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة:

يضم هذا المدخل الفكري مجموعة متباينة من النظريات التي ساعدت على توضيح طبيعة التفاعلات والعلاقات داخل التنظيمات، كما ساعدت في وضع الركائز الأساسية المحددة لمختلف الممارسات التنظيمية، و ما يلاحظ حول هذه النظريات أنها تشترك في نظرتها إلى العامل، و تتلخص هذه النظرة في أن (الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي) من خلال هذه المقولة يفهم أن العاملين بالمنظمة على اختلافهم يسعون إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت و الحوافز المادية بالإضافة إلى محاولة تحسينها باستمرار، و فيما يلي أبرز النظريات التي نادى بضرورة العدالة مع العاملين:

أ - الإدارة العلمية والعدالة:

يعد (فريدريك تايلور) صاحب هذه النظرية، والمؤسس الأول لما يعرف اليوم بـ (مبادئ النظرية العلمية) سنة (1911م)، و جاءت هذه النظرية كإستجابة لمجموعة من الظروف الإقتصادية و العلمية التي عرفتتها المنظمات الأمريكية في ذلك الوقت، و التي تميزت بديناميكية سريعة عرفت خلالها نمو وتطور كبير في حجمها ونتاجها.

يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة في مكان العمل و ذلك من خلال سعي (تايلور) لتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة انتاجية العاملين، بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة و ربط مصالح العاملين بمصالح العمل، و هذا في سبيل تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت.

و يرى (محمد زايد) أن مبادئ الإدارة العلمية المنادية بتقسيم العمل، و دراسة الحركة و الزمن، كانت تمثل الأساس القوي الذي يعتمد عليه في إصدار القرارات التنظيمية، ذات الإرتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية

خاصة في المجالات التالية:

- تصميم نظم الحوافز و ربط أجور العاملين بالإنتاج.
- تصميم ظروف عمل آمنة و صحية.
- تصميم نظم الاختيار و التعيين والترقية والتدريب، بالإضافة إلى برامج تنمية القيادات الإدارية¹.
- و يثفق (العتيبي) مع ما ذهب إليه (محمد زايد) و يرى أن المبادئ التي نادى بها تايلور بمثابة واجبات للمدراء يجب تطبيقها، وخاصة عند تقسيم و توزيع المهام حيث يرى ضرورة توخي العدالة في تقسيم المسؤوليات بين المدراء والعمال في ضوء تقسيم العمل و مبدأ التخصص².
- يمكن القول من خلال ما عرض أن العدالة التنظيمية ليست نتاج السنوات الأخيرة بل هي نتاج القرن الماضي، وتندرج فكرة العدالة التنظيمية من خلال مراعات قدرات الأفراد وإنتاجيتهم، بحيث يتناسب أجرهم مع ما يبذلونه من جهد، فكلما رفع الفرد العامل من أدائه إرتفع الأجر الذي يحصل عليه تلقائياً، و هنا يظهر قيمة بعد العدالة التوزيعية.

ب - مبادئ الإدارة و العدالة:

ارتبطت مبادئ الإدارة بأعمال المهندس الفرنسي (هنري فايول) صاحب كتاب (الإدارة الصناعية والعامية) و الذي صدر سنة (1963م)، و قد جاءت أفكاره متزامنة إلى حد كبير مع أفكار (تايلور) بمعنى أنها لم تختلف في القيمة و الجوهر والمنطلق، إلا أنها متميزة، و يمكن الإستدلال على هذا من خلال المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها، و التي أشارت بوضوح إلى ضرورة العدالة و المساواة مع العاملين، حيث فسرها (الهاشمي) هذه المبادئ و يرى بضرورة أن تكون المكافآت التي يحصل عليها العاملون عادلة كلما أمكن ذلك، بالإضافة إلى ضرورة التحلي بمبدأ العدل و المساواة، و ذلك من خلال المعاملة العادلة التي يجب أن يقدمها الرؤساء لمروسيهم من أجل جذبهم للعمل و سعياً لرفع الروح المعنوية لديهم³.

كما يقدم محمد زايد تحليلاً مكملًا، أين يرى أن مبادئ الإدارة لفايول ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، و يمكن تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي:

¹ - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 91-99.

² - صبحي العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 20.

³ - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط05، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2012، ص 11-13.

1- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هذه المجموعة المبادئ التي تشير إلى المخرجات التي يحصل عليها العاملون في المنظمة و هي:

* **تقسيم العمل:** يقصد أن يتخصص كل فرد في جزئية معينة، حيث يساعد تقسيم العمل على زيادة كفاءة العاملين، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم و مخرجاتهم المادية.

* **الأجر المناسب:** يحس الفرد أن أجره يتناسب مع الجهد الذي يقدمه أثناء العمل، و الأ زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيعية.

* **الترتيب:** يعتبر عامل مساعد على الرفع من إنتاجية الفرد، خاصة بعد ترتيب كافة الإمكانيات المادية والبشرية المساعدة على إنجاز المهام المطلوبة.

2- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هذه المجموعة مرتبطة بكافة المبادئ التي لها علاقة بتحديد الإجراءات الداخلة في تحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد و القرارات الصادرة في حقه و هي:

* **وحدة الهدف:** هذا المبدأ يؤكد ضرورة العدالة مع العاملين، حيث تساعد هذه المبادئ في تحقيق المساواة داخل المنظمة بين المدراء والعاملين، فتوحد جهود الأطراف ويساهم في تحقيق الهدف الواحد.

* **المساواة:** يتحقق هذا المبدأ من خلال تطبيق نفس القوانين والإجراءات على كافة العاملين بشكل عادل، و يؤدي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلا خلق شعور للعاملين بعدم العدالة التنظيمية.

* **السلطة والمسؤولية:** مفهوم السلطة يرتبط بحق إصدار الأوامر والقرارات، من أجل ضبط سير العمل على أحسن وجه، و هذا يساعد بشكل كبير في تكريس العدالة و المساواة إذا ما كانت السلطة في يد الشخص المناسب و السلطة لا تأتي دون تحمل المسؤولية.

ويمكن الإستدلال على الإرتباط بين مبادئ الإدارة و العدالة الإجرائية من خلال تسلسل السلطة الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية، و المركزية، فكلما كانت السلطة الإدارية محددة و متناسب مع الإختصاصات السائدة، مع ضرورة الإحتفاظ بالكفاءات و حق إصدار القرارات لجهة واحد أو مجموعة معينة كلما كانت تتحلى بالعدالة و الموضوعية.¹

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 119.

3- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

ترتبط هذه المبادئ ارتباطا كبيرا بتحديد أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة، وتتحدد في:

* وحدة الأمر: بمعنى خضوع الفرد لقائد واحد، لكي تتضح الأوامر و القرارات.

* التأديب: و ذلك من خلال تطبيق نظام عقوبات محدد و واضح، و دون إعتبارات شخصية أو متحيزة.

* المبادرة: دفع المنظمة لأفرادها من أجل الابتكار و التجديد يعد مؤشرا ايجابيا، و هذا ما يعكس جو الثقة و الإحترام داخل المنظمة.

* المصلحة العامة: يقصد أن يسعى أعضاء المنظمة إلى تحقيق الأهداف الموحدة و المتفق عليها، و الابتعاد على المصالح الفردية الأنانية، و يمثل هذا المبدأ أساسيا للعدالة التنظيمية.

* روح الفريق: يتحقق هذا المبدأ من خلال القضاء على التمييز و التحيز و تنمية روح الفريق و التعاون، ما يؤثر في مستوى شعور العاملين بالعدالة و الرضا في العمل.

إن أفكار (هنري ياويل) جاءت سابقة لعصره، فقد استطاع هذا العالم تقديم منظور شبه كامل عن طريقة إدارة و تسيير مختلف التنظيمات، لو أنه حدد الأبعاد النفسية و الإجتماعية التي تساعد في تحديد ودعم العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى مراعات المتغيرات البيئية التي تؤثر هي الأخرى في واقع العدالة التنظيمية داخل المؤسسات.

ج - التنظيم البيروقراطي والعدالة:

يندرج هذا النمط الإداري إلى العالم (ماكس فيبر) و قد جاء هذا الفكر لحل المشاكل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، و التي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات و خلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.¹

و يركز التنظيم البيروقراطي على مفهوم السلطة، و يقول (زايد) أن الخلل بالأساس راجع إلى ضيق ممارسة السلطة من طرف الموظف، فالسلطة لم تكن مرتبطة بالوظيفة بقدر ما كانت مستمدة ومرتبطة بالمكانة الإجتماعية لصاحب الوظيفة، و يرجع السبب الرئيسي لفقدان العدالة التنظيمية و فق هذا النموذج، راجع إلى البعد عن الموضوعية.

¹ - عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص 19-51.

و يضيف(زايد) أن التنظيم البيروقراطي يُبنى على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية عادلة على أساس من المنطق و النظام و السلطة الوظيفية،أي أن الفرد العامل يصبح تحت سلطة الوظيفة و ليس سلطة صاحب الوظيفة،لهذا يمكن القول بإمكانية تحقيق العدالة التنظيمية داخل التنظيمات البيروقراطية،على حسب وصف ماكس فيبر.

و يمكن القول أن السلطة وفق رأي (فيبر) هي السلطة الخاضعة لمبدأ قانوني شرعي،و التي يجب أن يعمل بها داخل التنظيمات الحديثة، التي تعتمد على البيروقراطية باعتبارها ذلك الجهاز الإداري،الذي يقوم على جملة من الخصائص المميزة له و منها:

* السلطة الإدارية.

* التخصص في المهام.

* علاقات رسمية في أماكن العمل.

* نظام صارم للقواعد.

* فصل الملكية عن السلطة.¹

ما يلاحظ حول هذه المبادئ أنها على صلة وثيقة بتحقيق العدالة والانصاف بين العاملين

خاصة إذا ما تم تطبيقها بموضوعية،فخضوع العاملين داخل التنظيم لسلطة واحدة قادرة على تجاوز الخلافات الشخصية،و إتزام الموضوعية من خلال تطبيق النظام القانوني على الجميع،هنا يمكن القول أن هناك بيئة مناسبة قادرة على تحقيق العدالة التنظيمية.

2 - عدالة مدخل العلاقات الانسانية:

جاء لرد على الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وهو بهذا يعتبر بديل للفلسفة التaylorية في إدارة التنظيمات و العلاقات الإجتماعية و المهنية داخل العمل، ويضم هذا المدخل مجموعة من الأعمال النظرية التي تنطلق من منظور فكري واحد هو أن(الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل)،هذا الافتراض بمثابة إضافة نوعية في مفهوم العدالة التنظيمية.²

¹ - فضيلة سيساوي،التكنوقراط وعملية التحكم التكنولوجي في الجزائر،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية،جامعة

قسنطينة،الجزائر،2013،ص ص 153-154.

² - عادل محمد،زايد،مرجع سابق،ص119.

و أكد غالبية الباحثين أن (التون مايو) هو رائد هذه الحركة الإنسانية داخل التنظيم، حيث عمد إلى إعادة اختبار صحة الفرضيات المنادية بأن كفاءة العاملين و انتاجيتهم ترتبط بالعوامل المادية، غير أن تجارب (هاوثورن) التي أنجزها (التون مايو) و فريقه في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت عكس ما نادت به الإدارة العلمية، أين تم كشف أن إنتاجية العاملات إرتفعت بعد إدراكهن لإهتمام الإدارة بهن، ما دفعهن للتضامن معا للقيام بإنجاز المهام على أكمل وجه.¹

و قدم (أحمد رشوان) مجموعة من الدعائم التي تقوم عليها مدرسة العلاقات الانسانية بما يساعد في تحقيق العدالة التنظيمية، خاصة في بعديها الإجرائي و التعاملي، حيث يحدد هذه الدعائم في: الإستماع إلى الفرد، تفهم شعوره، تشجيع ميوله، تقدير مجهوداته، تزوده بالمعلومات و الأخبار، تدريبه و إرشاده، و معاملته كفرد له خصائصه و مميزاته الإتصال به دائما، و إحترمه.²

يلاحظ حول هذه الممارسات و المفاهيم أنها لم تكن معروفة من قبل، إلا بعد ما كشف عنها (مايو) من خلال معامل (هاوثورن) الشهير، أين توصل إلى أن الفرد العامل يتأثر بصفة مباشرة بالجوانب النفسية و الإجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية خصوصا، و هذا ما يحيل إلى فكرة العدالة و المساواة في جانبها النفسي الإجتماعي، الذي يتركز في بعدي العدالة الإجرائية و التعاملية بصفة خاصة.

3- عدالة مدخل النظم المفتوحة:

ينطلق هذا المدخل من كونه نظام مفتوح بمعنى أنه مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل، لتحقيق هدف معين، و يتميز النظام المفتوح بأنه يعيش في حالة تبادل مستمرة و دائمة مع البيئة حتى يضمن البقاء و الإستمرار.³

يمكن قول حول أن هذا المدخل يعمل في شكل نظام موحد و متماسك، و يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة، و يقوم بتوزيع مخرجاته ضمن هذه البيئة، و تظهر أهمية مدخل النظم في تحليله للعدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المؤسسة عن ضبط العدالة من شأنه أن يؤثر

¹ - بوجمعة كوسة، الأجرور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر الأسلاك المشتركة نموذج،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، صص 171-172.

² - حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، صص 74.

³ - حسين حريم رشوان، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، صص 89.

سلبا على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، و من هذا كان على المنظمة ألا تركز على تحقيق الربح فقط، و متابعة العدالة و الإستجابة لها بشكل يضمن خلق شعور العاملين بالعدالة، و أنه لا يمكن فهم العلاقة بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية إلا من خلال إدراك مجموعة الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية و هي:

أ- الوعي البيئي: تشير هذه الخاصية إلى أن العدالة التنظيمية ماهي إلا جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع، و يتحدد معنى هذا المبدأ في أن تأثير البيئة الخارجية على درجة إدراك العدالة التنظيمية من خلال مجموعة قوانين العمل التي تصدرها الجهات التشريعية في بلد ما لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل و العمال بمعنى أن البيئة الخارجية تؤثر في مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين.

ب- التغذية العكسية: يقصد إرتداد المعلومات إلى المصدر الرئيسي، و تساعد التغذية العكسية في تصحيح الإجراءات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من جهة، و من جهة ثانية تساعد في تحقيق العدالة التنظيمية بكل أنواعها، فما من شك أن تطبيق سياسة إقتصادية معينة مثل سياسة خصخصة الشركات، يستدعي بالضرورة التعرف على اتجاهات العاملين اتجاه تلك السياسات.¹

بمعنى أن تأثيرات السياسات الإقتصادية كسياسة تسريح العمال من شأنها أن تؤثر مباشرة في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، و نفس الأمر إذا تم تخفيض أجور العاملين كنتيجة حتمية لسياسة إقتصادية معينة.

ج- خاصية الدورية: تذكر أن مخرجات نظام ما تعد بمثابة مدخلات نظام آخر، و هكذا تدور العملية لتؤكد على أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من خلال مجموعة النظم الفرعية المشكلة للنظام الأكبر.

د- الاندثار السلبي: القصد بالاندثار زوال المنظمة، أما النظم المفتوحة فهي مقاومة للاندثار من خلال عملية التجديد و التطور عكس النظم المغلقة، و يمكن توضيح هذه الخاصية من خلال لجوء بعض المنظمات إلى خيارات إعادة الهيكلة نتيجة لظروف إقتصادية معينة، قد تدفع بالمنظمة إلى تخفيض عدد العمال، هذه العمليات من شأنها أن تؤثر على إحساس العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين.

نفهم من هذا أن الظروف الإقتصادية المحيطة بالمؤسسة ذات تأثير كبير في تحديد مستوى شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل، و هذا من خلال الإجراءات المواكبة لهذه التغيرات الإقتصادية.

¹ - رشوان، حسن عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص ص 80-92.

يمكن القول أن المداخل النظرية الكلاسيكية أو حتى المعاصرة تقدم معاني مختلفة للعدالة التنظيمية، غير أن الاختلاف لا يكون في معنى العدالة أو جوهرها، وإنما يتجلى في المجالات التي تعتمد عليها كل مدخل، فالإدارة العلمية ركزت اهتمامها على منح الأجور، وهو ما سمح بالإعتماد على بعد العدالة التوزيعية في مكان العمل، و بعد العدالة الإجرائية على إجراءات توزيع المهام وتحديد الأجور، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد إهتم بالتركيز على الجانب النفسي و الإجتماعي، ما سمح بالإستدلال على بعد العدالة الإجرائية و بعد العدالة التعاملية، القائمة بالأساس على إجراءات تفعيل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و دفعهم للعمل الجماعي و ضرورة التعامل معهم بإحترام كبير ما ساعد على الإستدلال على كامل أبعاد العدالة التنظيمية، و أخذ أشكالها الأساسية و هي العدالة الخارجية.¹

4/ مبادئ العدالة التنظيمية:

عند التكلم عن موضوع العدالة في مكان العمل، يجب ذكر مبادئ، التي تشكل الملامح الأساسية لفهم العدالة التنظيمية، هذه المبادئ ليست جديدة بل هي قديمة في عمومها.

العدل يعد من أساسيات الإدارة الناجعة و الفعالة، و العدالة مطلب أساسي بين القائمين على المنظمة و العاملين فيها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة و ضمان إستمرارها و نموها، و حتى تسود العدالة في مكان العمل لابد من مراعات النقاط التالية:

* مبدأ الشفافية :

يشير هذا المبدأ إلى وضوح الكامل لما تقوم به المؤسسة، بالإضافة إلى وضوح علاقتها مع العاملين و إلى ما تقدمه من منافع وخدمات، وهو المبدأ الذي يجب مراعاته و تطبيقه في كافة المؤسسات و الإدارات.

و يضم مبدأ الشفافية المبادئ و المعايير التي تؤكد الوضوح و الدقة و الصراحة في إجراءات العمل في المنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه يعني هذا أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات و توفر المعلومات دون قيود فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية. فهذا المبدأ يعبر عن الوضوح و الصراحة القائمة بين المسؤولين عن الإدارة و العاملين في المؤسسة باختلاف تخصصاتهم.

¹ - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: محمد رفاعي و بسبوني إسماعيل علي، ط01، دار

المريخ، الرياض، 2000، صص 175-179.

* مبدأ الجدارة :

يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات و قدرات علمية و عملية،تسمح لهم بالتفوق هي مجموع الخصائص المرتبطة بالأداء حسب(ماكيليلاند)و التميز عن الآخرين داخل المنظمة و الجدارة حسب الناجح،أو هي الخصائص السلوكية الداخلية التي تصف الدوافع،القيم،مفاهيم الذات و المعارف،أو المهارات المطلوبة التي يأتي بها أفضل العاملين إلى مكان العمل.¹

من هذا على المنظمة مراعات مبدأ الجدارة و الإستحقاق عند تقديم الحوافز،و عند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي، فالجدارة هي المعيار عن مجهودات العاملين للحصول على مكافآت و فرص تنمية جديدة،و يمكن اعتبار الجدارة معيار حقيقي ترجع إليه المنظمة عند حساب مستحقات الأفراد أو عوائدهم،مما يسهل مهمة الإدارة لدعم وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين كل حسب جدارته في العمل داخل المنظمة.

* مبدأ المساواة مع العاملين :

يتحقق مبدأ المساواة بين العاملين، بالإبتعاد عن التحيز والحسابات الشخصية،و ذلك من خلال معاملة الأفراد المتساوون في الصفات و المهارات و الخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية². إن المساواة تتحقق من خلال التعامل العادل للمدراء مع العاملين، فلا يفضل عامل على آخر كما يجب أن لايسيء في معاملة أي فرد بناء على إعتبرات شخصية أو غير موضوعية،و المساواة في المعاملة بين العاملين و العدل بينهم من الأمور المألوفة،كالواجبات و المسؤوليات و الحوافز حتى لو كان هذا العامل من معارف الرئيس أو المدير.فالأساس في مبدأ المساواة هو أن يحصل الجميع على معاملة متساوية دون تمييز أو تحيز³.

¹ - خضير كاظم، وآخرون، المواهب والكفاءات البشرية، ط1، 01، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، صص 73-74.

² - سيد أحمد، جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، صص 111.

³ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، 2008، صص 126-127.

***مراعات الفروق الفردية:**

مبدأ المساواة بين العاملين لا يعني أن جميع العاملين متساوين في المهارات و القدرات، بل هناك فروق و اختلاف في مستويات المهارة لديهم، و على المدراء ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين من خلال توزيع الأعباء والجهود بما يتناسب و مقدرة و استطاعة كل فرد، و بما يتناسب مع قدراته و طاقاته.¹

***مبدأ الإلتزام المتكافئ:**

يقصد بهذا مبدأ استعداد العاملين للإلتزام بالقواعد التنظيمية، و هذا على أساس شرطين هما:

- حصول الفرد على مزايا و فوائد من التنظيم، يدفعه للإلتزام بالقواعد التنظيمية.²
- أن يكون التنظيم واضحاً و عادل مع جميع العاملين.

5/ أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الدارسين لإبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: "العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية."³

1.5- العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف و التي تتمثل في: الأجر و الحوافز، و فرص الترقية و عدد ساعات العمل و أعباء و واجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو الناتج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.³ يعني أن هذا البعد بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه.⁴

فالعامل هو القادر على تحديد إدراكه لعدالة العوائد المنتظرة من عمله، و ما يلاحظ في هذا البعد ارتباطه بمتغيرين أساسيين هما: متغير الإدراك الخاص بالعامل، و متغير العائد المتحصل عليه من طرف المنظمة التي يعمل بها. و تتعلق عدالة التوزيع بالدرجة الأولى بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من جراء قيامه بوظائفه و مهامه، و خاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات و

¹ - محمد حسنين العجمي، نفس المرجع، ص 130.

² - سيد أحمد جاد الرب، سيد أحمد، نفس المرجع، ص 112.

³ - عمر محمد درة، نفس المرجع، ص 38.

⁴ - نواف شطاوي، و ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل

يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر العامل أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهود زملائه في نفس الوظيفة.¹

و حدد اورغان ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمات وهي :

أ- قاعدة المساواة: تركز على فكرة منح المكافآت كل حسب درجة مساهمته، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض كامل، عكس الشخص الذي يداوم بدوام جزئي فهو يأخذ أقل من الشخص الأول و بما يتناسب مجهوده، و اذا تساوى الأجر فهذا إنتهاك واضح لقاعدة المساواة و دليل على غياب العدالة.

ب- قاعدة النوعية: تبنى على أساس تجاوز الخصائص الفردية الجنس، العرق، حيث يجب أن يتساوى الجميع في فرص الحصول على المكافآت، إن الخدمات الصحية أو التأمينات على المرض حق يكفله قانون العمل لكافة العاملين الخاضعين له.

ج- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، و ذلك من خلال تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر كانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال و امرأة أخرى غير متزوجة، و منه يجب تقديم المرأة المتزوجة على غير المتزوجة.²

نستخلص مما سبق ذكره أن العدالة التوزيعية تخضع إلى قواعد أساسية، فعدالة التوزيع تراعي مبدأ المساواة بين ما يقدمه العامل و ما يحصل عليه، و ملاحظ أن بعد عدالة التوزيع يأتي موافق للقواعد القانونية في العمل المحافظة لحقوق العاملين دون استثناء، فهذا البعد لا يتنافى و المبادئ الإنسانية في العمل.

و قد أكد (أورغان) سنة (1990م) إن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا مقارنة بما يقدمونه من جهد، يمكن أن يخلق توترات في العلاقات بين العاملين، وبين العاملين و الإدارة من جهة أخرى. و لفهم أثر بعد عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين في المنظمة، يجب أن تراعي الأهمية النسبية للقيم الاقتصادية و الإجتماعية للعمل من وجهة نظر العاملين، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية لدى العاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيؤثر بشكل أكبر على سلوكهم، أما إذا زادت

¹ - عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص133.

² - نواف شنطاوي، و ربما محمود العقلة، مرجع سابق، ص ص3-5.

أهمية القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيؤثر بشكل أقل أهمية في سلوك العاملين، و يتضح مما سبق أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما: جانب إقتصادي وجانب إجتماعي، و يقصد بالجانب الإقتصادي كل ما يحصل عليه العامل من مكافآت وعوائد مادية أما الجانب الإجتماعي يقصد به المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الفرد العامل من طرف مديره بعد حصوله على المكافآت و العوائد المادية.

ومن هذا فإن الجانب الاقتصادي وحده جانب مؤثر على السلوك التنظيمي هذا ما يدفع العامل إلى تقديم ما يطلب منه دون غير. أما إذا تم التركيز على الجانب الإجتماعي، فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوك يتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية.

2.5- العدالة الإجرائية:

يشير هذا البعد إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، و تكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالأنساق و الإستمرارية وتهدف إلى تحقيق مصالح كل العاملين و لا تسعى لتحقيق أهداف شخصية، وتقوم على المعلومات الصحيحة، و توفر فرص تصحيح القرارات.¹

نفهم مما سبق ذكره أن العدالة الإجرائية تشير إلى الإجراءات المتبعة إلى تصريف النواتج الخاصة بشؤون العاملين بالمنظمة دون تميز و هي تشمل كل الممارسات التنظيمية الحاصلة في العمل على غرار طرق أو إجراءات تقييم الأداء و فرص الترقية و التكوين و التدريب و طرق إتخاذ القرارات و تنفيذها، و ممارسة الرقابة و السلطة التأديبية، و بهذا تم تحديد المكونات الهيكلية، التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك العامل لمعنى العدالة، حيث أن مدى الإعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء بالقواعد الإجرائية التالية:

أ - قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص للإعتراض على القرارات و تعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك. مثال ذلك هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة إرتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

ب - القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر و فقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج - قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرارات و جهات نظر أصحاب العلاقة.

و تشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح و المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،

- د - قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.
- هـ - قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة و دقيقة، و تعتبر الشفافية و الإصلاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.
- ز - قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد و في كل الأوقات¹.

3.5- عدالة التعاملات:

تشير عدالة التعاملات إلى عدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عند تنفيذ الإجراءات الرسمية، أو في تبرير هذه الإجراءات، و يحدد هذا البعد من العدالة من خلال طريقة تعامل المدراء أو المشرفين أو العاملين مع بعضهم البعض. و في كثير من الأحيان فإن الطريقة التي يعامل بها الفرد عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية يمكن أن تؤثر على درجة إحساسه بالعدالة التنظيمية بصفة عامة، و على درجة إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص بصفة خاصة، أو قد يؤثر كلاهما في درجة شعور العامل بعدالة الإجراءات و من هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين خلال عملية تقييم الأداء.²

و نفهم من هذا أن عدالة التعاملات تعتبر مرآة عاكسة لجو العلاقات الإنسانية بين المدراء أو المشرفين و العاملين.

يؤكد (محمد زايد) أن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة، و معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات و تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد و متخذ القرار.³

وقد ذكر العديد من الباحثين منهم (غرونبورغ، بلاكلي، كولكيت) إلى أن العدالة التعاملية تضم نوعين من العدالة هي:

* **عدالة العلاقات الشخصية:** يمثل هذا النوع مدى الإحترام و التقدير الذي يتعامل به المدير أو الإدارة مع العاملين.

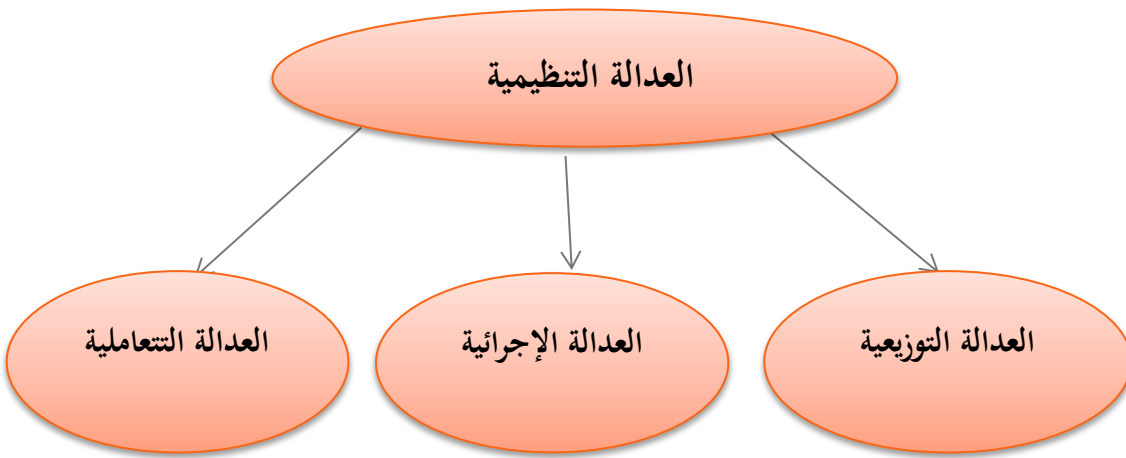
¹ - عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 43-44.

² - عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص 142.

³ - نفس المرجع، ص 145.

* **عدالة المعلومات:** هي كل ما يقدم من توضيحات و شروحات مقدمة للعاملين حول أسباب اللجوء إلى تنفيذ قرار معين، يجب على المدير تقديم المعلومات الضرورية الخاصة بتفسير الأسباب الكامنة وراء الإجراءات و القرارات المتخذة و المطبقة داخل المنظمة بصفة عامة.¹ ما يفهم حول هذا البعد أنه يكشف عند تطبيق الممارسات التنظيمية الحاصلة داخل المنظمة، و الإجراءات المطبقة على العاملين على اختلاف نوعها مثلاً: الأداء، توزيع العقوبات، الترقية... الخ و أسلوب تطبيقها من طرف المسؤولين أي بين الفرد (العامل) و صاحب القرار في العمل (الرئيس).

الشكل (01) أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبة

6/ نظريات العدالة التنظيمية:

حاول المفكرون و الباحثون إلى تقديم آرائهم و أفكارهم حول كيفية النظر إلى التنظيمات، و تدارس مختلف الفعاليات و الممارسات التنظيمية الحاصلة فيها، و هو الأمر الذي ساعد على رصد مجموعة لا بأس بها من التحليلات النظرية المساعدة في فهم واقع العمليات التنظيمية يفسر كيفية التعااطي مع العدالة في مكان العمل بشكل واقعي يرتكز على الجانب النفسي الاجتماعي، و الجانب الإقتصادي و هنا تتمحور المحاولات الفكرية للعديد من المفكرين و الباحثين:

¹ - محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصاد و القانونية، عدد 26، مجلد 02، سوريا، 2010، ص ص 169-172.

1.6- نظرية ولولر بورتر :

تبرز نظرية (بورتر) و (لولر) سنة (1968م) إعتبرت هذه النظرية أن الجهد المبذول من طرف العاملين يرتكز على عاملين أساسيين هما: قيمة المكافآت، و الطاقة المدركة، أي الطاقة أو القدرة التي يعتقد الفرد العامل أنه يستطيع تحقيقها و بلوغها من جهة، و بإمكانية حصوله على المكافآت فعليا من جهة ثانية، و تتأثر (الطاقة المدركة)، و احتمال الحصول على المكافآت بالأداء المحقق في الماضي، فلو علم الفرد أن بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها سابقا، فإنه قادر على توقع الجهد المطلوب، و تقدير احتمال الحصول على المكافآت، و عليه فإن الإدراك الفعلي المرتبط بإنجاز المهمة أو القدرة على تحقيق الأهداف، يتحدد بمقدار الجهد المبذول، و مدى إدراك الأهداف و الأنشطة المطلوبة، و المكونات الأخرى للمهمة، و يرى كل من (بورتر) و (لولر) أن الأداء يحقق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستمرة (الضمنية) مثل: الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، و المكافآت الظاهرة مثل: المركز وظروف العمل، هذه المكافآت خاضعة لتوقعات الفرد العامل وحساباته حول معنى المكافآت العادلة، التي تؤدي إلى الرضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة و يؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة¹.

ترى هذه النظرية أن العامل قادر على إجراء حسابات، من أجل تقدير طاقة و حجم الجهد المطلوب لإنجاز المهام، و قيمة المكافآت التي يحصل عليها بعد نجاحه في إنجاز المهمة، بعدها يقوم العامل بتقدير مدى عدالة المكافآت التي حصل عليها بالنظر إلى ما قدمه من جهد، و في هذه الحالة قد يشعر الفرد بالرضا إذا كان يحس بعدالة المكافأة، أو بعدم الرضا إذا ما ثبت لديه أن المكافأة غير عادلة في حقه.

2.6- نظرية العدالة:

استخدم (أدامز) سنة (1963م) نظرية التنافر أو الإنسجام الإدراكي أساسا لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، و تمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية حيث تركز على الفرضين التاليين:

- أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل دائم نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي، و قد عرف (أدامز) المخرجات بأنها: جميع الإمتيازات مثل: النقود و المكافآت، زيادة السلطة، تحسين المركز الاجتماعي، التقدير مهام العمل أما المدخلات فهي: الصفات

¹ - خضير كاظم، و آخرون، مرجع سابق، ص 82.

و الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، و حسب (سعاد نايف البرنوطي) فالفرد لا يندفع نحو الحافز حالاً، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة و عدالته، بإعتبار أن نظرية العدالة انحصرت في الجوانب المادية، و من ثم يحكم الفرد على مدى عدالة هذه المكافأة بمقارنة ما قدمه من جهد و ما سيحصل عليه، و كذا بمقارنة ما قد تعطيه المنظمة للأفراد الآخرين لنفس الجهد، و تقول (سعاد نايف البرنوطي) أن هذه العملية هي عملية عقلية قائمة على أساس عقد مقارنات بين الفرد والأفراد الآخرين.

- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، بمعنى أن استجابات الأفراد لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين من ردود الفعل، و هي:

الغضب: إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل بكثير عن النسبة الخاصة بالشخص موضع المقارنة.

الشعور بالذنب: و ينشأ هذا الشعور بعد إدراك الفرد أن مخرجاته أكثر من مدخلاته، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي¹.

ما يمكن إستنتاجه حول هذه النظرية أنها تقوم على فكرة مقارنة مدخلات الفرد إلى مخرجاته كخطوة أولى، ثم مقارنة مخرجاته مع مخرجات الفرد المرجعي إلى مدخلاته، و في ضوء هذه المقارنة يتحدد شعور الفرد بالعدالة أو عدم العدالة.

3.6- نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع (بلو) سنة (1964م) نظريته القائمة على أساس افتراضين هما:

- إن الأفراد في حالة تفاعل و تبادل إجتماعي مستمر، قائمة على أساس علاقات أخذ و عطاء متبادل، بمعنى أن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر، مقابل إلتزامات يتم تقديمها للطرف الآخر و بناء على هذا يقارن كل مستفيد من علاقة التبادل مدخلاته مع مخرجاته لتحديد مدى عدالة أو لا عدالة التبادل الإجتماعي.

1- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، صص 369-

- عندما يدرك الفرد حالة عدم العدالة فإنه يندفع للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أو التبادل، أما إذا كان الفرد يشعر بالعدالة فهو هنا في وضع مستقر من زاوية التبادل الاجتماعي، وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

ما يلاحظ هنا أن الفرد يحرص على إقامة علاقات متبادلة مع أحد الأطراف، فالفرد يسعى لتقديم منافع تكسبه منافع أخرى من طرف الشركة أو أي طرف داخل معه في علاقة التبادل.

4.6- نظرية الحساسية للعدالة:

قدمت هذه النظرية بعد الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العدالة، حيث قام (هيسمان) سنة (1985م) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروق الفردية النفسية، فالأفراد يسلكون طرقاً متناسقة و لكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن العدالة أو عدمها و ذلك نظراً لإختلاف تفضيلاتهم، ويمكن إرجاع هذا إلى ما أسفرت عليه دراسة (غرين بارغ) سنة (1979م) و التي أجراها على مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية حول مركبات العدالة التوزيعية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد، لأنهم لم يعتمدوا على عقد مقارنات إجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.¹

و بالإعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم (هيسمان) منظوراً مغايراً للعدالة التوزيعية، حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:

- **الشخص الحساس للعدالة:** هو العامل الذي يخضع في تقييمه للعدالة لإفتراضات نظرية العدالة ونظرية التبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا العامل باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي أما إذا أدرك هذا الفرد حالة عدم العدالة فإنه يستجيب وفق ما يلي:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

- **الشخص الخيري:** هو العامل الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته، عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من العمل، و يسعى دائماً لتقديم المزيد من

¹ - حمزة معمري، أساسيات القياس النفسي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014، ص 97.

الإلتزامات للغير، بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، و يمكن القول عن هذه الفئة أنها الأكثر تضحية من غيرها في علاقات التبادل مع الآخرين.

- **الشخص غير الخيري:** هو عكس الفئة السابقة، وهو العامل الذي يدرك العدالة فقط عندما يحقق زيادة في مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، هذه الفئة من العاملين دائماً ما تسعى للحصول على المزيد من الفوائد من الغير، تفوق ما يقدمه لهم من إلتزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

5.6- نظرية الحرمان النسبي: يقول (مارتين) إن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ (أدامز) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بمقارنة نسبة مخرجاته إلى مدخلاته، مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان بعدما يدرك أن المقارنة الاجتماعية غير عادلة في حقه عند توزيع المكافآت.

أما (غروبسي) فقد أشارت دراسته سنة (1984م) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث يميز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

ب- الحرمان الذاتي الفردي: و يعتمد هذا النوع على المقارنات الفردية بين الأفراد، و تعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ج- الحرمان الجماعي: و يسود هذا النوع من الحرمان الجماعات كنتيجة للمقارنات التي تتم بين الجماعات، و يركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالإعتماد على مؤشرات توزيعية مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، و نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، و نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، و عليه يقيم الفرد مدى شعوره بالعدالة أو عدمها في ظل الجماعة التي ينتمي إليها¹.

ما يستنتج حول الحرمان الفردي و الحرمان الجماعي، الحرمان الفردي يكون نسبي في ذات الفرد مقارنة مع فرد آخر. أما الحرمان الجماعي يشترك فيها مجموعة من الأفراد كجماعة واحدة عند مقارنتهم مع جماعة أخرى، و من هنا تبدأ المقارنة من أجل إدراك العدالة بين الجماعتين، ما قد ينتج عنه حالة من الشعور بالحرمان أو عدم العدالة.

¹ - حمزة معمري، نفس المرجع، صص 102-116.

6.6- النظرية التقليدية للمدركات (فولغر) (1987م):

استخدم (فولغر) مصطلح التبرير للإشارة إلى الأسباب التي تقدمها المنظمة للفرد فيما يخص اللجوء إلى تطبيق بعض الإجراءات للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا مقنعا أو غير مقنع بالإعتماد على منطقيته، ومن هذا المنطلق فإن هذه النظرية تفسر مدركات العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بحسب شدتها، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة إزدادت مدركات عدم العدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- الدرجة الأولى: درجة عدم الرضا المحدود: يتحقق هذا عندما تزيد المخرجات المرجعية (في وضع المقارنة) عن المخرجات الفعلية (الخاصة بالفرد المقارن) مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المطبقة داخل العمل و التي تمس الفرد.

- الدرجة الثانية: درجة الإستياء: يتحقق هذا الوضع عندما تزيد المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المطبقة.

- الدرجة الثالثة: أقصى درجات الإستياء: يتحدد هذا الشعور في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف جدا و غير مقنع من طرف المنظمة عن الإجراءات المطبقة، و مع نقص احتمال الحصول على مقدار مساوي للمخرجات المرجعية المرغوب فيها مستقبلا¹.

نستخلص من خلال ما سبق أن التبريرات المقدمة من طرف الإدارة، حول تطبيق أو اتخاذ إجراءات، و هذا قد يلقي استحسان الفرد أو استياء و عدم رضاه و يتحدد هذا على حسب شدة التبريرات التي يقدمها المسؤول حول أسباب اللجوء إلى إجراءات و قرارات التي تخص الفرد، و هذا ما يعكس على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية في مكان العمل.

7.6- نظرية المدركات المرجعية المعدلة (فولغر) (1993م):

جاءت هذه النظرية كرد فعل عن التطورات الحاصلة في بعد العدالة التعاملية، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من عدالة الإجراءات و عدالة التعامل، فالعناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، و التحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار، أما عن عدالة التعامل (الحساسية الشخصية و التفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار، و عليه يمكن القول أن عدالة التعاملات ما هي إلا محصلة لعدالة الإجراءات المطبقة داخل المنظمة.

¹ - جون رولز، نظرية العدالة، تر: ليلي طويل، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 2011، ص144.

و تشير هذه النظرية إلى مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل و هي: الأمانة، إحترام الحقوق، التغذية الرجعية، بمعنى أنه على المدراء تبني هذه الصفات عند التعامل مع المرؤوسين، و الإهتمام بها على أساس أنها وسيلة مباشرة لتحقيق بعد العدالة التعاملية، و يشير (فولغر) إلى أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية، ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة و العمليات غير العادلة، حيث يرى (فولغر) أن هذه النظرية ما هي إلا محاولة جادة للوصول إلى الإلتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة، و هو ما قد شرح في مبادئ العدالة التنظيمية، فتنفيذ المنظمة للإلتزامات المادية و النفسية اتجاه الفرد كفيل بدفعه لإدراك العدالة، أما عن إلتزام الفرد فيتحدد من خلال تقديم الأداء الفعال الكفيل بتحقيق أهداف المنظمة و تشمل إلتزامات المنظمة ما يلي:

- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد، و هو ما يعكس عدالة التوزيعات.
 - معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ الإجراءات والسياسات المختلفة، و هو ما يعبر عن عدالة الإجراءات.
 - الإلتزامات الخلقية والمعنوية، و تعني معاملة الفرد بإحترام وهذه الإلتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام آدميته.¹
- 7/ الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:**

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات و ذلك على النحو التالي:

* العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي، و انخفاض جودة الأداء و نقص التعاون مع الزملاء العمل، و ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ - نصر الدين جابر، مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، مختبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، قسنطينة، دار الطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 172.

* عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة و نقص الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي¹.

* إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية، زيادة النزوع لترك العمل، و زيادة الضغوط الوظيفية، و الصراع التنظيمي بين الأفراد².

نستنتج من خلال ما ذكر أن غياب العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها يؤثر بشكل كبير على منظمة و بالتالي الفرد (العامل) هو المتضرر الأول و نلاحظ هذا في العدالة التوزيعية، فهي تنعكس على سلوكيات الفرد من تعاون، و أداء، و بالنسبة للعدالة الإجرائية فلها أثر أكثر سلبا على المنظمة و هذا بنقص الإلتزام التنظيمي داخل المنظمة، و ينقص من أهدافها، أما العدالة التعاملية فلها انعكاسات أخرى على الفرد من ضغوط و صراعات داخل مكان العمل.

¹ - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، التخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 17.

² - محمد مصطفى الحشروم، مرجع سابق، ص 30.

خلاصة الفصل

و في الأخير يمكن القول أن تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات هو أحد أكبر تحديات التي تواجهها المنظمة، ذلك لتنوع مواردها و ثقافتها و إقتصادها و لتحقيق العدالة يجب على المؤسسة الإعتماد على إستراتيجيات مبنية على الديمقراطية أساسها قيمة العدالة و المساواة و تخلي على السياسات الهشة التي أساسها البيروقراطية الظلم و التهميش و التهديد من أجل بناء سياسات تتجلى بدعم التنظيمي و ذلك لضمان الإستمرارية و الإلتزام للمؤسسة.

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

الفصل الثالث

"الإلتزام التنظيمي"

تمهيد:

1. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
2. خصائص الإلتزام التنظيمي
3. أهمية الإلتزام التنظيمي
4. أبعاد الإلتزام التنظيمي
5. نظريات الإلتزام التنظيمي
6. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
7. آثار الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من أهم المواضيع التي حظت إهتمام واسع في مجمل الإدارات في الأونة الأخيرة إذ يبرز الإلتزام التنظيمي سلوكيات الفرد نحو المنظمة من رغبة في البقاء وجهد إضافي مبذول في العمل، و هذا ما يعكس إيجابا على المنظمة لإزدهارها و تطورها و منافستها للمنظمات الأخرى، و نظرا لأهمية الإلتزام التنظيمي و إنعكاساته على الفرد و الجماعة في المنظمة إرتأينا تقسيم الفصل كالأتي:

مراحل تطور الإلتزام التنظيمي، خصائص الإلتزام التنظيمي، أهمية الإلتزام التنظيمي، أبعاد الإلتزام التنظيمي، نظريات الإلتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي لنختم الفصل بأثار الإلتزام التنظيمي.

1- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

تختلف آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للإلتزام مرحلتين و هما: أ. مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

ب. مرحلة الإلتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أكد الباحثين أن هناك تصنيف آخر للمراحل الثلاث للإلتزام التنظيمي هي: أ. مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد، و تكييف إتجاهاته مع إتجاهات التنظيم، و إظهار خبراته و مهاراته في أدائه.

ب. مرحلة العمل و الإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين و أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ج. مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه و تتقوى علاقته بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج.¹

نستخلص مما سبق أن مراحل الإلتزام التنظيمي إختلفت بين الباحثين حول مراحل التي مرى بها الإلتزام التنظيمي، و كان الاختلاف واضح حيث في مرحلة الإنضمام للمنظمة و مرحلة الإلتزام التنظيمي كان هدف واحد للفرد و هو العمل و بقاء داخل، أما في مراحل أخرى كان الاختلاف واضح لأن كل مرحلة كان لها هدفها.

2- خصائص الإلتزام التنظيمي:

يمتاز الإلتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها:

1- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم.

2- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

¹ - عبد الحلیم رفعة، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، 2005، ص ص 22-34.

3- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

4- أنه متعدد الأبعاد و رغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، و لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، و يمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:

* أن المنظمة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهدافها الخاصة بها، و ليس من الضرورة إشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

* عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، و كل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

5- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة، و العمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

6- يتأثر الإلتزام بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

7- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة التامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة¹.

3- أهمية الإلتزام التنظيمي:

1. يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي

تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2. إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.

¹ - رتيبة محمد حسن سلامة، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراء، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص15.

3. إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية و سليمة تمكنها من الإستمرار و البقاء.
4. إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و إستمرارها و زيادة إنتاجها¹.
5. إن الإلتزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
6. إن الإلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل².
7. إن إلتزام أفراد منظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و إستمرارها و زيادة إنتاجها³.

نستنتج مما سبق أن الإلتزام التنظيمي له أهمية كبيرة، حيث أن كل نقطة من هذه النقاط يرتبط بإنتاجية الفرد و بالتالي إنتاجية المنظمة و نجاحها و فاعليتها، و هذا ما يبين أهمية الإلتزام التنظيمي كونه عامل مهم لنجاح المنظمات، فالإهتمام به يحقق الفعالية التنظيمية، و إهماله تؤدي إلى الفوضى و تنتج سلوكيات سلبية، و هذا ينعكس على أهداف المنظمة.

4- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

سعت الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي إلى تشخيص عدد من الأبعاد للإستدلال بها على مستوى الإلتزام وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية و سلوكية، فنرى أن هناك نوع من نموذج تكلم على أبعاد الإلتزام التنظيمي و هو كالتالي:

نموذج (الين) (وماير) (1990م): يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للإلتزام التنظيمي لأنه يستند في نظريته للإلتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي:

أ- الإلتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية و اكتساب المهارات، و طبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس

¹ - خضير نعمة، عدنان، و فلاح النعيمي، الإلتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد (31)، 1996، ص76.

² - محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط01، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص66.

³ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص66.

الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة إندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

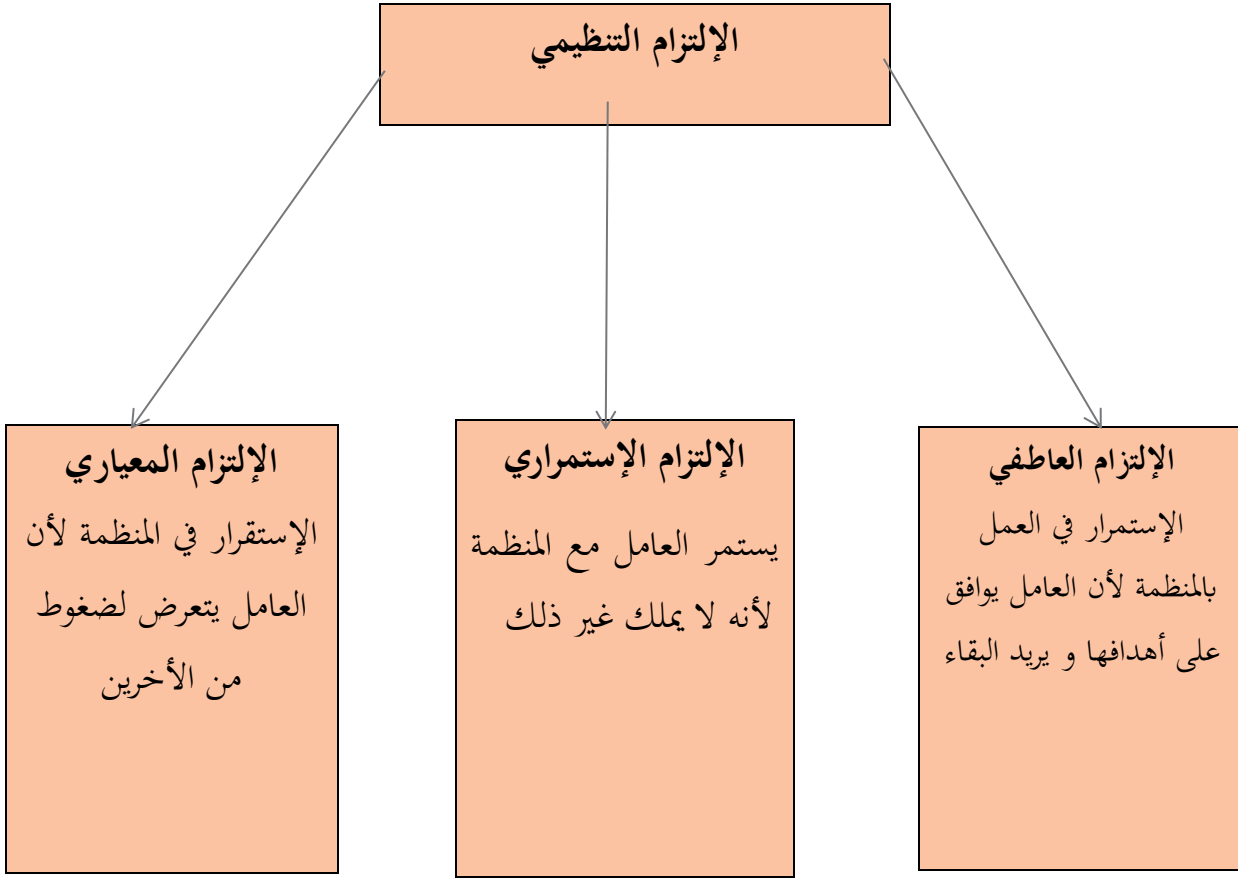
ب- الإلتزام المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة في الإستمرار في المنظمة، و يستند هذا النوع من الإلتزام إلى افتراض أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التريقات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد و المنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية و تحد درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة و بصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر.

ج- الإلتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالإلتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي إكتسبها الفرد قبل إلتحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب إلتحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، و لما يعتقد بأنه أخلاقي.

تؤثر هذه المكونات للإلتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في إعتبار الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، و تختلف باختلاف طبيعة الإلتزام فالموظف الذي لديه إلتزاما عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالإلتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، و من المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الإلتزام هذه مجتمعة.¹

¹ - خالد ظافر الجاهري، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الإجتماعية والتنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، 2010، ص24.

الشكل رقم (02) أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج جيرالد بارون، مرجع سابق، ص190.

5- نظريات الإلتزام التنظيمي:

1.5- نظرية الإلتزام البقائي:

أخذ (بيكر) 1960 التصورات الهامة للإلتزام من خلال نظرية عرف فيها الإلتزام بأنه اندماج الفرد من خلال نظرية واضحة عرف فيها الإلتزام بأنه اندماج الفرد في خط معين التصرفات الثابتة، و منه يكون الإلتزام التنظيمي هو درجة إرتباط الفرد بالمنظمة معينة، و ينشأ نتيجة استثمارات الفرد في المنظمة، و بالتالي فإن الإلتزام السلوكي الذي يقدمه (بيكر) بشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الإستثمارات للفرد في المنظمة و فقدانها عند ترك المنظمة.

2.5- نظرية الإلتزام الوجداني:

يعبر عن تصور آخر لمفهوم الإرتباط السيكولوجي النابع من التوافق في القيم و الأهداف بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها، هذا التصور وهو التماثل في الخصائص العامة و المصير بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها.

لقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة و مفهوم الإلتزام التنظيمي ثلاث إتجاهات رئيسية وهي:

الإتجاه الأول: نظر إلى مفهوم التوحد و الإلتزام بإعتبارهم مفهوما واحدا، حيث يرى (براون) أن التوحد هو الإلتزام بمنظمات الخدمة العامة، و يرى (شلدون) أن التوحد مع المهنة هو الإلتزام و طبقا لمفهوم (مارش) يتساوى الإلتزام التنظيمي مع مفهوم التوحد.

الإتجاه الثاني: نجد (ماير) و (بورتر) نظر إلى التوحد مع المنظمة بإعتباره أحد مكونات الإلتزام التنظيمي و الذي يتكون من التوحد مع المنظمة و الإندماج فيها.

الإتجاه الثالث: نجد (تيتيك) و (مايل) نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة و مفهوم الإلتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين و متباعين.

3.5- نظرية الإلتزام المعياري:

يرى (وينز) 1982 أن نموذج الإلتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل :

- دقة التعريف النظري.
- التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.
- وجود قوة تنبؤيه للنموذج.

يرى (وينر) أن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي ركزت على النظريات التوقعات و نظريات التدعيم و الافتراض الرئيسي للنماذج هو تفسير السلوك الفردي في المنظمات تحتاج إلى أن نأخذ في الإعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية و الأدبية الفردية¹.

6- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي ترتبط إرتباطا وثيقا بالنمط القيادي، ويمكن إجمال هذه العوامل أو المصادر على النحو التالي:

1.6- السياسات التنظيمية: هي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، و تلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات و إجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات، و التي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد و الشعور بالرضا و الإطمئنان و الإنتماء ثم الإلتزام التنظيمي، فخصائص العمل مثلا لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات الفرد و رغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب و يحقق الإنتاجية المتوقعة منه، لأن الإلتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها و العكس صحيح.

2.6- وضوح الأهداف و الأدوار: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة، إزدادت عملية الإدراك، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالإلتزام التنظيمي الذي يتأثر بالفلسفة و الكفاءات الإدارية.²

¹ - موسى مطاطلة، العقد النفسي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة شهادة الدكتوراه، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2015، ص ص 95-97.

² - ستيفان هنسكرو، وآخرون، التدريب على المهارات الشخصية معايير لإدارة الأفراد بالعمل، تر: سامح عبد اللطيف عامر، ط01، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2001، ص 213.

3.6- مشاركة العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي و الإجتماعي البَنَاء في بيئة العمل فقد عرفت المشاركة بأنها إندماج الفرد عقليا و عاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف و المشاركة في المسؤوليات، و تقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس و محاور تتمثل فيما يلي:

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية و الفكرية القائمة على إستخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة و فعالة.
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة و إطلاق الطاقات والمبادرات الرامية الى تحقيق الأهداف.
- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل و تقبل المسؤولية.¹

و قد أكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي، و تجعل الأفراد يرتبون بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرن أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و إستقرارهم الأمر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة و روح معنوية عالية، كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، و أن نقطة النجاح الأولى للمنظمة تكمن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهمتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على إلتزامهم التنظيمي و كذلك على شعورهم، بالعدالة التنظيمية.

4.6- المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف و المتغيرات، و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و إتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم، و درجة إلتزامهم و ولائهم للمنظمة.

يقصد بالمناخ التنظيمي، مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار يفهمها العاملون و يدركونها، فتعكس على قيمهم و إتجاهاتهم و سلوكهم و من المفترض أن المنظمات و العاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لكلا

¹ - أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 187.

الطرفين، و من الضروري الإهتمام بالبيئة التنظيمية و تحقيق التوافق بين الإنجاز و تحقيق الأهداف من جهة، و العناية بالإنسان في سبيل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من جهة أخرى.

5.6- الحوافز: يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، و تركز نظرية الحوافز للعمل، على الحوافز الداخلية، و هي تتعامل مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمنظمات أو بقائهم فيها، لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي و إرتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف و قد أشار أحد الباحثين أن المنظمات العامة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداما للحوافز الجيدة، و بالتالي تقع عليها مسؤولية الإهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

6.6- العمل على بناء ثقافة مؤسسة: إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها، و يعمل على توفير درجة كبيرة في المشاركة في إتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة تماسك المنظمة و زيادة الإلتزام التنظيمي بالمنظمة.

7.6- الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الإلتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات و تركز على إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة و المديرين الإهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها و عناصرها، إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي طورت مع الزمن، حيث تخلق منها جوا عاما بين أعضاء التنظيم، حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء لتؤثر في عملية إتخاذ القرارات و تحديد أنماط السلوك و الإتجاهات نحو المنظمة.

8.6- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، و في جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فاعلية، فالإدارة قادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.¹

إن النمط القيادي يؤثر على إتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين، ممن يعتقدون أن الوساطة الإجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على الوظيفة المناسبة.

¹ - ستيفان هنسكرا، وآخرون، تر: سامح عبد اللطيف عامر، مرجع سابق، ص302.

كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم و إستمرارهم في المنظمة، و إلتزامهم التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور و الحوافز و مزايا العمل و الأمن الوظيفي.

9.6- الراتب: يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة و بوظيفة محددة المهام، و هو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالإلتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبا أن يفي راتبه بإلتزاماته المادية، إن كان المديرين هم ممثلي المنظمة في مكافأة المرؤوسين، فإن الموظف يتوقع من مديره نوعا من رد الفعل الإيجابي نحوه المتمثل في الراتب فإن تحقق هذا التوقع، أدى إلى نوع من الإلتزام التنظيمي عامة، أما إذا لم يتحقق كان عكس ذلك.

10.6- الخصائص الشخصية للفرد: أثبتت نتائج العديد من الدراسات تأثر الإلتزام بجملة

الخصائص الشخصية للفرد مثل: العمر، عدد سنوات الخبرة، الجنس و الحالة الإجتماعية.... الخ

* **العمر:** و يقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي فلقد أثبت (لوثانز) و (تايلور) (1989م) وجود علاقة طردية موجبة بين العمر و الإلتزام التنظيمي، و أن كبار السن أكثر إلتزاما بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر و الإلتزام التنظيمي، و رغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر و الإلتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الإرتباط الطردي الموجب بين هذين المتغيرين.¹

* **عدد سنوات الخبرة:** إختلفت نتائج الأبحاث و الدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات الخبرة و الإلتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية و الإلتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية و الإلتزام التنظيمي، إلا أن (بوشانان) (1994م) توصل إلى أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين، و ذلك نتيجة التفاعل الإجتماعي فيما بين الموظف و زملاء العمل من جهة، و الموظف و قيادته من جهة ثانية.

¹ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط01، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص79.

و يمكن القول أن وجود إرتباط موجب بين مدة الخدمة و الإلتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة منها، أنه مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال و يكتسب الطرق و الأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء و التابعين، بالإضافة إلى إرتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى، معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية مقدمة إلى ترك منظمة للعمل في منظمة جديدة.¹

* **الجنس و الحالة الإجتماعية:** رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت أثر الجنس (الذكور و الإناث) كمتغير أساسي في المجال الإداري، و كانت معظم الصياغات عامة و غير محددة للنوع الجنس إن النظرة إلى المرأة العاملة و دورها في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية قد تغير عبر الزمن، و الدليل على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق عمل مخصصة للرجال فقط في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة أمام المرأة، و أن مناصب إدارية معينة كانت حكرًا على الرجال أصبح للمرأة العاملة فيها نصيب كبير، و قد توصلت العديد من نتائج الدراسات على تأكيد أثر نوع أو جنس الموظف على الإلتزام التنظيمي، فقد توصلت نتائج دراسة (هالر) و (روزنماير) (1971م) إلى وجود إرتباط موجب فيما بين المرأة العاملة و الإلتزام التنظيمي شرط تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة و طويلة، على عكس ذلك جاءت نتائج دراسة (أندرساني) و (شايبرو) (1978م) خاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الإجتماعية على إتجاهات المرأة العاملة نحو العمل، حيث وجد أن المرأة غير المتزوجة أكثر رضا و إرتباطًا بوظيفتها من المرأة المتزوجة، و على الرغم من أن بعض الباحثين يرون أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالإستقرار و الإلتزام التنظيمي لأن طبيعة و مستوى و علاقات و ظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الإلتزام و الإستقرار التنظيمي لديها.²

* **المؤهل العلمي:** و على صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي و مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات إلا إن كانت غالبية النتائج تميل إلى التأكيد الإرتباط السالب بين التأهيل العلمي للموظف و معدل إلتزومه التنظيمي، و ذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لإرتفاع

¹ - نفس المرجع، ص 88.

² - ستيفان هنسكرا، وآخرون، تر: سامح عبد اللطيف عامر، نفس المرجع، ص 311.

معدلات توقعات و طموحات الفرد المؤهل و سعيه المستمر لتحقيق عائد مادي و معنوي أفضل، في حين وجد أنه كلما ارتفع معدل عمر الفرد و إرتفع تأهيله العلمي، إرتفع معدل إلتزامه التنظيمي.¹

7- آثار الإلتزام التنظيمي:

تنوعت الدراسات حول الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، و هنا قسمها الباحثين إلى قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول : متعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل و الوظيفة.

- القسم الثاني : متعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

1.7- الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بإلتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، و من بين تأثيرات الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

أ- الروح المعنوية: أن للإلتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم و حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.

ب- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم، بالإضافة إلى شعورهم بالإلتزام و توافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ج- تسرب العاملين: عدم شعور الفرد بالولاء و الإلتزام لعمله يؤثر على درجة إلتزامه في العمل بالمنظمة، و يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على

¹ - خالد ظافر الجاهري، نفس المرجع، ص 83.

الإلتزام التنظيمي مما يمنع تقدم المنظمات، و ذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء و الروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.¹

2.7- الآثار الحياتية للإلتزام التنظيمي:

تشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الإنسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الإندماج مع أسرته، و على النقيض من الإتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للإلتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للإلتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، و من ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.²

¹ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 53.

² - صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 317.

خلاصة الفصل

يبقى الإلتزام التنظيمي عنصرا مهما و فعال داخل المنظمة في رفع الروح المعنوية للعاملين فتحقيق أهداف المنظمة و الوصول إلى جودة إنتاجية يتوقف عن مدى نجاعة المورد البشري بإعتباره المحرك الأساسي لمنظمة، و هذا بالتعاون و الرغبة القوية في العمل و ينجم عن الإلتزام عدة سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة، و هذا ما يعود إيجابا على المؤسسة عليه يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات لهذا يجب على الإدارة تحقيق كل الإستراتيجيات التي تسعى لتحسين إلتزام العاملين داخل المنظمة.

الفصل الرابع

الدراسة الإستطلاعية و

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

"الدراسة الإستطلاعية و الدراسة الميدانية"

تمهيد

1. الدراسة الإستطلاعية

2. نتائج الدراسة الإستطلاعية

3. الدراسة الميدانية

4. منهج و تقنيات الدراسة الميدانية

5. كيفية إختيار العينة

6. تحليل خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل كيفية القيام بالدراسة الإستطلاعية و إجراءاتها المنهجية، و التي بدورها ساهمت في بناء الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و عرضها و تبسيطها، و هذا من خلال عرض جداول البسيطة و المركبة و الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة و عرض نتائج الدراسة، و ذلك من أجل الوصول إلى نتائج على درجة كافية من الصدق و الواقعية في ظل الإطار النظري للدراسة.

1/ الدراسة الإستطلاعية :

1.1- مكان الدراسة الإستطلاعية:

هي المرحلة الإستكشافية قامنا فيها بالزيارة الإستطلاعية إلى ميدان الدراسة حيث وجهنا إلى مكتب رئيس مصلحة الموظفين الذي قدم لنا لمحة حول المديرية، بهدف جمع معلومات إستكشافية و إجراء مقابلات استطلاعية تخدم الدراسة، و هذا ما زاد من عزيمتنا للبحث حول هذه المديرية.

2.1- زمان الدراسة الإستطلاعية :

يكون زمن الدراسة الإستطلاعية من الموسم الجامعي 2020/2019 كتاريخ انطلاق في الدراسة الإستطلاعية، و ذلك خلال منتصف شهر ديسمبر إلى غاية منتصف شهر جانفي دامت هذه المرحلة حوالي الشهر، تهدف إلى الوصول إلى جملة من الملاحظات و الإكتشافات، و هذا ما جعل المجال الزمني لهذه الدراسة الإستطلاعية مهم جدا في ضبط بداية الدراسة الميدانية لذا فهذه الدراسة الإستطلاعية تمكننا من وضع المؤشرات التي تخدم البحث و بناء أسئلة الإستمارة، و لقد قمنا بالتوزيع دليل المقابلة "موجود في الملاحق".

2- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

* نتائج الملاحظة:

- وجود إنضباط بنسبة متوسطة.
- وجود محافظة على الأسرار العمل أمام المواطنين.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- نقص الإنسجام بين العمال و المسؤولين.
- ضعف تبادل المعلومات أثناء العمل.
- هناك مسؤولية في العمل عند وقوع في الخطأ.

* نتائج المقابلة:

- إختلاف في التعامل بين العمال.
- إتخاذ القرارات ليس بالشكل نفسه.
- عدم كفاية الأجر.
- مراعات الظروف الخاصة للعامل من طرف المسؤول.

- إلتزام أثناء تأدية العمل.

3/مجالات الدراسة الميدانية:

أ- المجال البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين المتواجدين بالمديرية و هم :عمال تحكم و عمال تنفيذ و إطارات و عددهم 80 موظف.

ب- المجال الزمني: انطلقت الدراسة الميدانية بعد الإنتهاء من الدراسة الإستطلاعية التي استغرقت حوالي شهر،بعدها بدئنا بالدراسة الميدانية في بداية شهر فيفري إلى غاية شهر مارس،و بعدها رجعنا في شهر جويلية قصد توزيع الإستمارة.

ج- المجال المكاني: أجريت الدراسة بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية،وهي هيئة ذات طابع عمومي تتكون من عدة مصالح تتعلق بالتنظيم الإداري من ممتلكات و ميزانية و موظفين،إذ تشمل مصلحة الميزانية إعداد الميزانيات دفع رواتب الموظفين و تسديد مصاريف الولاية و حماية ممتلكاتها. تتكون مديرية الإدارة المحلية من مصالح الأتية:

*مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الألي و الصفقات و البرامج.

*مصلحة الموظفين.

*مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية.

المديرية تحدد التنظيم الداخلي للمديريات في شكل مصالح و مكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

تكلف مصالح التقنيين و الشؤون العامة على الخصوص بمايلي:

* تضمن المراقبة الشرعية للتدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي.

* تسهر على التطبيق التقني العام و إحترامه.

* تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.

* تنظيم الإتصال بين الأجهزة و الهياكل المعنية بالعمليات الإنتخابية،و تتولى التسيير الإداري.

* تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص.

* تدرس منازعات الدولة و الولاية و تتابعها.

* تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات.

* تتخذ إجراءات التسخير و نزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة¹.

4/ منهج و تقنيات الدراسة الميدانية:

أ. منهج الدراسة الميدانية:

لإجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي، و من أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها، و يجب إتباع خطوات منهجية ملائمة لطبيعة الموضوع، فالمنهج يساعد على دراسة الإشكالية و تشخيصها و يعرف المنهج على أنه: " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"². و بما أن دراستنا الحالية تعتمد على معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية لولاية غرداية، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف أولا إلى جمع البيانات و معلومات كافية و دقيقة عن الظاهرة، ثم دراسة و تحليل ما تم جمعه من بيانات و معلومات بطريقة موضوعية.

ب. تقنيات الدراسة الميدانية :

1- أداة الإستمارة:

من أنسب الأدوات لجمع المعلومات و البيانات في البحوث السوسولوجية، و حول الظاهرة المدروسة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، و التي صممت على شكل مجموعة من الأسئلة، و قد تم صياغة 51 سؤالا تتراوح بين أسئلة مفتوحة و مغلقة تتضمن مفاهيم الدراسة، حيث اشتملت على ثلاث محاور سنعرضها على نحو التالي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: متعلق بالأسئلة التي تقيس متغير العدالة التنظيمية، حيث تم جمع أبعاده و المتمثلة في "العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية".

المحور الثالث: متعلق بالأسئلة التي تقيس متغير الإلتزام التنظيمي.

¹ - المصدر أرشيف الولاية.

² - موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006،

1.1 صدق الاستمارة :

عرضت الإستمارة على أساتذة محكمين، قائمة الأساتذة في الملاحق، كان هدف التعرف على آرائهم في الإستمارة و ضبط مؤشرات الفرضيات، و التحكيم من كل جوانب الإستمارة من الشكل الخارجي إلى طريقة صياغة الأسئلة إلى العدد المجلد للأسئلة.

و على ضوء ذلك قمنا بالتعديلات التي أوصى بها المحكمون لكي تكون الإستمارة صالحة للتوزيع على المبحوثين قصد معرفة صدق الإستمارة بحساب معامل الفا كرونباخ و الذي قيمته تكون محصورة بين صفر و الواحد، فكلما كانت القيمة المتحصلة عليها تقترب أكثر من الواحد نقول أن الإستمارة تقترب من الصدق أكثر و بالتالي فإنها ثابتة و تصلح للتوزيع، و لقد تم توزيع 80 إستمارة على الموظفين، تم إستعمالنا برنامج الإحصائي Spss الذي يسهل عملية حساب المعطيات و إستخلاص نتائج الدراسة.

5/كيفية إختيار العينة:

يتكون مجتمع البحث من موظفين في مديرية الإدارة المحلية ب80 موظف موزعين على عدة مكاتب و بما أن مجتمع البحث صغير فقد قمنا بالمسح الشامل.

6/ تحليل خصائص العينة:

جدول رقم (01) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	39	48.75 %
انثى	41	51.25 %
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، إلى أن أكبر نسبة مسجلة لفئة الإناث و المقدرة ب 51.25 %، أما النسبة الأقل كانت لفئة الذكور و المقدرة ب 48.75 %.

نلاحظ من تحليل نتائج الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن النسبة العالية لفئة الإناث راجع إلى طبيعة نشاط المديرية التي أعمالها إدارية (بالمكاتب)، و هذا ما خلق تقارب بين النسب، كما أن وجود

المديرية بمقر الولاية وسط المدينة يسهل إلتحاق الإناث لممارسة مثل هذه الأعمال ما يجعلهن ينافسن الذكور، و كذلك محاولة دخول سوق الشغل للإناث بالقوانين و غيرها من الأساليب و الخصوصية المهنية لبعض وظائف مناسبة لطبيعة جنسهم مقارنة بطبيعة أعمال أخرى قد تناسب الذكور أكثر.

جدول رقم (02) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن:

التكرار النسبي	التكرار المطلق	سن المبحوث
21.25 %	17	[30-20]
53.75 %	43	[40-30]
20 %	16	[50-40]
5 %	04	[50 فما فوق]
100 %	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سن المبحوثين، في مديريةية الإدارة المحلية لولاية غرداية، إلى أن أعلى نسبة مسجلة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة و المقدرة بـ 53.75 %، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة و المقدرة بـ 21.25 %، و تأتي بعدها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة و المقدرة بـ 20 %، ثم تليها الفئة العمرية 50 فما فوق و المقدرة بـ 5 %.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [40-30] سنة و هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء كما أنه يتميز بنضج فكري و هو الشيء الذي يكون في صالح المؤسسة، بحيث يقل معدل غيابه و ذلك لحرصه على عمله و عدم تفريطه فيه، و تمتاز هذه الفئة بطموح كبير و تكون لديها قدرة على إتمام كل ما يسند إليها من مهام من أجل بلوغ أهدافها من جهة و تحقيق غايات المؤسسة من جهة أخرى.

جدول رقم (03) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أعزب	29	36.25%
متزوج	47	58.75%
مطلق	04	5%
أرمل	-	-
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، إلى أن أكبر نسبة مسجلة من فئة المتزوجين و المقدره بـ 58.75 %، أما النسبة الأقل لفئة العزاب و المقدره بـ 36.25 %، أما نسبة فئة المطلقين و المقدره بـ 5 %.

و عليه فإن غالبية الأفراد من فئة المتزوجين هو مؤشر ايجابي في غالب الأحيان، و ما يعبر عنه من الإستقرار النفسي و الإجتماعي للعامل، زيادة إلى التفاعل مع الحياة العائلية، و ما يصاحبها من دافعية إتجاه العمل.

جدول رقم (04) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
متوسط	05	6.25%
ثانوي	26	32.5%
جامعي	49	61.25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، إلى أن النسبة الغالبة المسجلة لمستوى جامعي و المقدره بـ 61.25 % أما النسبة التي تليها مستوى الثانوي و المقدره بـ 32.5 %، و الذي يأتي بعدها مستوى المتوسط و المقدر بـ 6.25 %.

و عليه من خلال قراءتنا للجدول أن المؤسسة تشجع توظيف الأفراد الذين يكون لديهم مستوى جامعي و ذلك من أجل تزويد نظامها بالكفاءات اللازمة لبلوغ أهدافها و كذلك لإرتفاع المستوى التعليمي، إذا أنها تعتمد في اختيارها على الشهادة و الكفاءة، و ذلك من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية و المعلوماتية المستمرة في شتى المجالات كما أنها تسعى إلى تنمية قدرات الكفاءة التي توجد فيها عن طريق التكوين، حيث ترى أن التعلم و التكوين يفيد في بناء قيم صالحة و تشكل ثقافة و شخصية للفرد و توجه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق إنتاجية مرتفعة و أداء متميز.

جدول رقم (05) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عمال التحكم	14	17.5%
عمال التنفيذ	53	66.25%
إطار	13	16.25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية، في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، إلى أن أعلى نسبة مسجلة في فئة عمال التنفيذ و المقدر بـ 66.25% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 17.5%، و فئة إطار أقل نسبة مسجلة و المقدر بـ 16.25%.

عند قراءة الجدول نجد أن الفئة كبيرة هي فئة عمال التنفيذ، و هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة وهو ما يغلب عليه الطابع الإداري، و هنا نستطيع القول أن عمال التنفيذ لهم أهمية كبيرة بمديرية الإدارة المحلية.

جدول رقم (06) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من عشر سنوات	28	35 %
بين 10-20 سنة	34	42.5 %
أكثر من 20 سنة	18	22.5 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية (الأقدمية) في مديرية الإدارة المحلية، إلى أن نسبة الغالبة المسجلة للموظفين الذين لديهم خبرة أو الأقدمية في المؤسسة بين 10-20 سنة و المقدرة بـ 42.5 %، تليها من الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من عشر سنوات و المقدرة بـ 35 %، تليها الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة و المقدرة بـ 22.5 %

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 20

سنة و قد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب قدرات و كفاءة عالية و أيضا يد عاملة نشيطة، و عليه فإن هذا يؤكد لنا أن هناك استقرار في حركة العمل و هذا ما ينتج عليه دراية و معرفة كاملة بطرق العمل و أساليب، و كذا توفير رصيد معرفي من المهارة و الخبرة لدى الأفراد في أداء المهام الموكلة لهم .

خلاصة الفصل

يتضح من خلال ماسبق أن الأساليب الإحصائية كانت مناسبة على الدراسة كما أن كل من الأدوات إستبيان و مقابلة كفيلتين بإسقاطهما على عينة الدراسة إضافة لتقنية الملاحظة، و هو الأمر الذي ساعدنا في التحليل المنطقي للبيانات التي سنعرضها في الفصل الخامس الخاص بتحليل نتائج الفرضيات.

الفصل الخامس

عرض و تحليل نتائج

الفرضيات

الفصل الخامس

"عرض و تحليل نتائج الفرضيات"

تمهيد

1. تحليل جداول الفرضية الأولى

2. نتائج الفرضية الأولى

3. تحليل جداول الفرضية الثانية

4. نتائج الفرضية الثانية

5. تحليل جداول الفرضية الثالثة

6. نتائج الفرضية الثالثة

7. الإستنتاج العام

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم بتحليل كل فرضيات الدراسة وفق منهجية متبعة لتحليل و تفسير جداول الدراسة و هذا بقراءتها إحصائيا و سوسولوجيا للوصول إلى نتائج الفرضيات، و بالتالي إلى الإستنتاج العام للدراسة، إضافة إلى ذلك كلما كانت البيانات مرتبة و ملخصة استخلاصا واضحا أصبحت الصورة واضحة أمام الباحث لكشف حقيقة الدراسة من الصدق و معرفة دون الخروج عن الجانب النظري.

أولاً: تحليل جداول الفرضية الأولى:

سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى التي تتمثل في " العدالة التوزيعية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة".

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين مناسبة الأجر للجهد المبذول و تفضيل العمل في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العمل بالمؤسسة أحسن من جهة أخرى
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	مناسبة الأجر للجهد المبذول
100	44	25	11	75	33	نعم
100	36	77.7	28	22.3	8	لا
100	80	48.75	39	51.25	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و حسب الإتجاه العام أن نسبة 51.25% من المبحوثين صرحوا بأن العمل في هذه المؤسسة أحسن من عمل في جهة أخرى، تدعمها نسبة 75% صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول، في حين نجد نسبة 22.3% صرحوا أن الأجر الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهد المبذول، بينما نجد الذين يمثلون الإتجاه المعاكس صرحوا بأن العمل في هذه المؤسسة ليس أحسن من عمل في جهة أخرى بنسبة 48.75%، و كما نجد نسبة 77.7% صرحوا بأنهم أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول، ما يقابلها نسبة 25% صرحوا أن الأجر الذي يتقاضوه يتناسب مع الجهد المبذول.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن هناك تقارب في نظرة العمال حول العمل بهذه المؤسسة أحسن، فالموظف الذي لا يتقاضى الأجر المناسب مع جهده المبذول دائم التفكير في العمل بمؤسسة أخرى أحسن، إذا أن الموظف يشعر أن طاقته تستنزف في العمل دون أن يحصل على أجر مناسب و هذا ما يؤثر على رضاه عن العمل و روحه المعنوية و رغبته في العمل، كما أن الموظف يسعى دائماً لتحسين أجره لتلبية حاجاته الأساسية و تحسين مستواه المعيشي و بالتالي إذا أتاحت له فرصة العمل بمؤسسة أخرى بأجر أعلى فإنه لن يتوانى في ترك المؤسسة التي يعمل بها من أجل تحقيق أهدافه.

- نستنتج من هذا الجدول أن تناسب الاجر مع الجهد المبذول زاد من تفكير الموظفين بأن العمل بهذه المؤسسة أحسن من العمل بالمؤسسة أخرى.

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين مناسبة الأجر للمنصب و إختيار المؤسسة عن رغبة

إختيار العمل عن رغبة		لا		نعم		المجموع
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
11	47.8	12	52.2	23	100	نعم
38	66.7	19	33.3	57	100	لا
49	61.25	31	38.75	80	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام بنسبة 61.25% صرحوا أن إختيارهم للعمل بهذه المؤسسة كان عن رغبة الأجر، تدعمها نسبة 66.7% الذي صرحوا أن الأجر الذي يتحصلون عليه لا يتناسب مع المنصب الذي يشتغلونه، في حين نجد نسبة 47.8% صرحوا أن الأجر الذي يتحصلون عليه يتناسب مع المنصب الذي يشتغلونه، و بينما نجد الذين يمثلون الإتجاه المعاكس صرحوا أن إختيارهم للعمل بهذه المؤسسة لم يكون عن رغبة بنسبة 38.75%، تدعمها نسبة 52.2% صرحوا أن الأجر الذي تحصوا عليه يتناسب مع المنصب الذي يشتغلونه، ما يقابلها نسبة 33.3% صرحوا أن الأجر الذي تحصوا عليه لا يتناسب مع المنصب الذي يشتغلوه.

الملاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن الرغبة في عمل في هذه المؤسسة يكون له علاقة بأجر المدفوع و المنصب الذي يشتغله الموظف، فملاحظ أن أغلبية الموظفين صرحوا أن الأجر الذي يتحصلون عليها لا يتناسب مع المنصب الذي يشتغلونه وعلى الرغم من ذلك فإن إختيارهم للعمل بها كان عن رغبة، و ذلك لأنهم يفضلون العمل باجر بسيط أحسن من البقاء بدون عمل (البطالة) كما لانسى أن معظم المبحوثين من فئة المتزوجون، و هذا ما يحتم فكرة البقاء في العمل.

- نستنتج أن الأجر الذي تحصل عليه له دور كبير في إختيارية العمل بالمؤسسة و لهذا تبقى دائما علاقة كبيرة بين الأجر و إختيارية العمل، فكلما كان الأجر مناسب للمنصب كان العمل عن رغبة.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين مناسبة المهام و الواجبات للوظيفة و الشعور بالمتعة بالعمل

الشعور بالمتعة بالعمل		لا		نعم		مناسبة المهام والواجبات للوظيفة
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
32	31.25	10	68.75	22	100	نعم
48	58.3	28	41.7	20	100	لا
80	47.5	38	52.5	42	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام بنسبة 52.5 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالمتعة بالعمل، تدعمها في ذلك نسبة 68.75 % من الذين صرحوا بأنهم يشعرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم، في حين نجد نسبة 41.7 % من الذين لا يشعرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم، و في هذا مقابل نجد أن نسبة 47.5 % صرحوا بأنهم لا يشعرون بالمتعة بالعمل، تدعمها في ذلك نسبة 58.3 % أكدوا بأنهم لا يشعرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم، مقابل نسبة 31.25 % من الذين يصرحون بأنهم يشعرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية فإن توزيع أفراد العينة في تقارب بين من يشعور بالمتعة و بين من لا يشعر هذا ناتج عن النظرة المختلفة حول مهام و واجبات كل موظف، إذا كانت مهام و واجبات تتناسب مع وظيفة الموظف كان شعوره بالمتعة أكبر عند تأدية العمل، و العكس، فإننا نستطيع القول أن المؤسسة لا يهتمها طريقة تأدية الموظف لعمله، فكل ما تسعى إليه سيرورة العمل، عكس الموظف الذي يشعر بذلك عند تأديته لعمله إن كان بالمتعة أو بملل.

- نستنتج من هذا الجدول أن هناك تقارب في النتائج بين شعور بالمتعة و عدم الشعور هذا نتيجة المهام و الواجبات، فكلما كان المهام و الواجبات مناسبة للوظيفة كلما زادت متعته في تأدية المهام.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين مناسبة المهام و الواجبات للوظيفة والسعى لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء

المجموع		لا		نعم		السعى لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	مناسبة المهام و الواجبات للوظيفة
100	32	6.25	02	93.75	30	نعم
100	48	4.17	02	95.83	46	لا
100	80	5	4	95	76	المجموع

الملاحظ في الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 95 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 95.83 % من الذين صرحوا بأنهم لا يرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم، في حين نجد نسبة 93.75 % من الذين يرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم، هذا مقابل نسبة 5 % صرحوا بأنهم لا يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 6.25 % من الذين صرحوا بأنهم يشعرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم، في حين نجد أن نسبة 4.17 % من الذين صرحوا بأنهم لا يرون أن مهامهم و واجباتهم تتناسب مع وظيفتهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أفراد العينة صرحوا أن المهام و الواجبات لا تتناسب مع الوظيفة و أنهم يسعون لتطوير مهاراتهم و ذلك من خلال المشاركة في البرامج تكوينية التي تصممها المديرية من أجل تكييف القدرات و المهارات التي تمتلكونها، و إكتساب قدرات أكثر في التحكم بالوسائل التكنولوجية، إضافة إلى مواصلتهم لمشوارهم الدراسي وفقاً لما يسمح له القانون كما أنه يوجد عدد من موظفين إلتحقوا بمنصب في سنوات قديمة و لم يحسنوا من مستواهم، هذا ما جعل فوارق بين المستوى و المنصب و أصبح المنصب لا يتوافق مع المؤهلات العلمية.

- نستنتج أن غالبية يسعون لتطوير مؤهلاتهم و قدراتهم لتحسين الأداء، فكلما كانت مؤسستهم عادلة في توزيع المهامات وفق استراتيجية معينة زاد سعيهم لتطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم.

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين توافق منصب مع المؤهلات العلمية و السعي لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء

السعي لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء		لا		نعم		المجموع
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
100	13	02	15.4	11	84.6	نعم
100	67	02	2.98	65	97.01	لا
100	80	4	5	76	95	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و حسب النسبة المرتفعة 95% من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، تليها في ذلك نسبة 97.01% من الذين صرحوا بأنه لا يتوافق منصب مع المؤهلات العلمية، في حين نجد نسبة 84.6% من الذين صرحوا بأنه هناك توافق منصب مع المؤهلات العلمية، مقارنة بنسبة 5% من الذين صرحوا بأنهم لا يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، تليها في ذلك نسبة 15.4% من الذين صرحوا بأنه هناك توافق للمنصب مع المؤهلات العلمية، في حين نجد نسبة 2.98% من الذين صرحوا بأنه لا يتوافق منصب مع المؤهلات العلمية.

وعلى غرار النتائج الإحصائية المتحصل عليها في جدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم و أن المنصب يتوافق مع مؤهلاتهم، حيث أن الإدارة تقوم بإعادة توزيع المهام للعاملين وفقا لما لديهم من مؤهلات علمية و خبرات في مجال العمل من خلال ادخال اصلاحات هيكلية أو تكنولوجية و إعادة النظر في تقسيم العمل وفقا للمستجدات الجديدة، وكذا تحليل محتوى الوظائف و الوقوف على أهم متطلبات هذه الأخيرة و تحديد الأعمال التي تستند إليها، إضافة إلى دراسة الموارد البشرية لتحديد مهاراتها الفنية ومستواها العلمي، و عليه فإنها

تعتمد إلى إعادة توزيع المهام و الوظائف و ذلك بإختيار العامل و وضعه في المكانة و الوضعية التي تتلائم مع طبيعة مؤهلاته العلمية التي تلقاها في الجامعة أو التي استفاد منها عن طريق التكوين.

- نستنتج من هذا أن غلبية العمال يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم للإرتقاء أكثر في المنصب فكلما سعى العمال لتطوير مهاراتهم كان الإرتقاء في المنصب من درجة إلى درجة أعلى.

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين حصول على مكافأة و الإستعداد لبذل جهد إضافي

المجموع		لا		نعم		إستعداد لبذل جهد إضافي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	حصول على مكافأة
100	47	14.9	7	85.10	40	نعم
100	33	78.79	26	21.21	7	لا
100	80	41.25	33	58.75	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و حسب الإتجاه العام أن نسبة 58.75% من المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم إستعداد في بذل جهد إضافي، تدعمها في ذلك نسبة 85.10% من الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على مكافآت من قبل، في حين نجد نسبة 21.21% من الذين لم يتحصلوا على مكافآت من قبل، هذا مقابل نسبة 41.25% من الذين صرحوا بأن ليس لديهم إستعداد في بذل جهد إضافي، تدعمها في ذلك نسبة 78.79% من الذين صرحوا بأنهم لم يحصلوا على مكافآت من قبل، مقابل نسبة 14.9% من الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على مكافآت من قبل.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن استعداد الموظفين في بذل جهد إضافي مرهون على ما تقدمه المؤسسة من نظام المكافآت لتحفيز موظفين على بذل جهد أكبر، فالعامل دائما يكون محتاج لمثل هذه المبادرات من مؤسسته لتحقيق أهدافه، إذ تعتبر المكافآت محفز قوي يخلق الدافعية للعمل لصالح المؤسسة، لذا وجب على الادارة إذ ما أردت الوصول لغاياتها أن تصمم نظام واضح و دقيق للحوافز التي يقدمها، و أن يكون موجه نحو الحاجات الغير مشبعة و التي يسعى الأفراد العاملين فيها إلى إشباعها.

- نستنتج أنه كلما قدمت المؤسسة لهم المكافآت أكبر زاد إصرارهم على بذل جهد إضافي و العكس في حين تقصير المؤسسة من تقديم المكافآت ينقص ذلك من عزمهم.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين توزيع المكافأة و الحوافز و إستعداد القيام بأعمال إضافية

المجموع		لا		نعم		إستعداد القيام بأعمال إضافية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	عدالة المكافأة و الحوافز
100	30	83.3	25	16.7	5	نعم
100	50	80	40	20	10	لا
100	80	81.25	65	18.75	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المرتفعة قالوا أنهم ليس لديهم إستعداد للقيام بأعمال إضافية خارج مجال و أوقات عملهم بنسبة 81.25%، تقابلها في ذلك نسبة 83.3% صرحوا بأنه هناك عدالة للمكافأة و الحوافز، تليها في ذلك نسبة 80% صرحوا بأنه لا عدالة في المكافأة و الحوافز مقابل نسبة 18.75% من الذين صرحوا بأنهم لديهم إستعداد للقيام بأعمال إضافية خارج مجال و أوقات عملهم، تليها في ذلك نسبة 20% صرحوا بأن لا عدالة في المكافأة و الحوافز، تقابلها نسبة 16.7% صرحوا أنه عدالة في مكافأة و الحوافز.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن اغلب المبحوثين صرحوا بعدالة الحوافز المقدمة لهم و لكن على الرغم من هذا فإنه ليس لديهم استعداد لبذل مجهود إضافي ، و هذا راجع إلى غموض معايير التقييم التي يقوم عليها نظام الحوافز، أو أن المؤسسة تقدم حوافز و مكافآت لا تتماشى مع دوافع العاملين و لا تلبى احتياجاتهم النفسية و الإجتماعية ، إذ أن غلب المؤسسات تعتمد على الحوافز المادية دون المعنوية لخلق الدافعية للعمل.

إذ أثبتت بعض الدراسات في التنظيم و السلوك الإنساني و التنظيمي على أهمية الحوافز المادية و المعنوية في رفع الروح المعنوية للعمال، إذ أن تحفيز العامل يعتبر من العوامل المهمة التي تساعد على أداء عمله المتواصل و الرفع من مستوى إنجازاته لتحقيق أهداف المؤسسة و السير الحسن لها. - نستنتج ان كانت هذه الحوافز المقدمة مرضية و تشبع حاجات الفرد العامل كلما أدى هذا إلى زيادة إلتناء و ولاء الأفراد إلى مؤسستهم و تحمل أعمال إضافية هذا ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة الأداء.

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين عدالة الترقية و السعي للبقاء بالمؤسسة

السعي للبقاء بالمؤسسة		لا		نعم		الجموع
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
40	93.02	03	6.97	43	100	نعم
10	27.02	27	72.97	37	100	لا
50	62.5	30	37.5	80	100	الجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم نعم يسعون دائما للبقاء بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 93.02% من الذين قالوا بأن الترقية مطبقة بعدالة، في حين نجد نسبة 27.02% من الذين قالوا بأن الترقية ليست مطبقة بعدالة، هذا ما يقابله نسبة 37.5% من الذين قالوا بأنهم لا يسعون للبقاء بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 72.97% من الذين صرحوا بأن الترقية ليست مطبقة بعدالة، مقابل نسبة 6.97% من الذين قالوا بأن الترقية مطبقة بعدالة.

من خلال قراءة الإحصائية يتضح أن معظم يرون أن هناك عدالة في الترقية، في حين آخر يوجد من يرى عكس ذلك على المديرية أن تتبع معايير معينة لتقييم العاملين الذين يستحقون هذه الترقية، وإن من أهم المقاييس المعتمدة في عملية التنقل للمنصب الأعلى هي الاقدمية و الخبرة إضافة إلى المستوى العلمي، إذ تعتبر المؤسسة الاقدمية و الخبرة كمحفزات معنوية للعامل الذي قضى فترة طويلة في خدمتها وتحفيزه على الإستمرار و البقاء و تقديم المزيد من الخدمات، كما أن البعض يرى أن المؤسسة تأخذ بالدرجة الأولى المستوى العلمي للأفراد و كذا التكوينات التي استفادوا منها داخل المؤسسة و خارجها كإطار للترقية و ذلك من أجل الإستفادة من مهاراتهم و قدراتهم الفكرية في تطوير الأداء، أي أنها تحاول أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و ذلك حسب إمكانياتهم العلمية التي تمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر، و هناك من يرى أن المقياس المعتمد في الترقية ليس الأقدمية و لا المستوى التعليمي و إنما هي الجهود المبذولة في أداء الأعمال و المردودية الفردية و إنتاجية الفرد في أداء مهامه.

- نستنتج أن المديرية تقوم بترقية بشكل عادل لموظفيها، مما جعل الموظفين يسعون إلى البقاء داخل المؤسسة و عدم مغادرتها، و هذا مكسب مهم للمديرية.

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين الحصول على فرص ترقية من قبل و السعى لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء

المجموع		لا		نعم		السعى لتطوير مؤهلات و مهارات لتحسين مستوى أداء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	حصلت على فرص ترقية
100	52	3.85	2	96.15	50	نعم
100	28	7.15	2	92.85	26	لا
100	80	5	4	95	76	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن النسبة المرتفعة 95% صرحوا بأنهم يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 96.15% من الذين تحصلوا على فرص ترقية، تليها في ذلك نسبة 92.85%، هذا مقابل نسبة 5% صرحوا بأنهم لا يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم بتحسين مستوى أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 7.15% صرحوا بأنهم لم يتحصلوا على فرصة ترقية، مقابل نسبة 3.85% صرحوا بأنهم تحصلوا على فرص ترقية.

وعلى هذا نلاحظ أن هناك عدد كبير من أفراد العينة تحصلوا على ترقية، مما دفع بقية الموظفين الذين لم يحضوا بفرص ترقية إلى تطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، لتفكيرهم بأن الترقية تؤخذ بتحسين مؤهلات و مهارات، و هذا ما هو ملاحظ في الجدول أن الأغلبية الكبيرة يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم على أمل الترقية في أية لحظة، كما لا يمكن تجاوز نظرة الطرف الأخر الذين لا يهتمهم تطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، و ذلك من خلال صبرهم الطويل و الذي لم يتم من ورائه الترقية، مما جعلهم يفقدون الأمل من هذه الناحية، و جعلهم يعملون بطريقة روتينية و لا يهتمهم التطوير و الإبداع و لا تحسين مستوى الأداء.

- نستنتج أن الترقية تبقى محفز لتطوير مهاراتهم و تحسين الأداء لإثبات مكانتهم الإجتماعية، فكلما كانت الترقية مطبقة ضمن معايير إيجابية و عادلة كلما أدت إلى تطوير المهارات و تحسين الأداء.

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الحصول على حوافز و تحمل أعباء زائدة في العمل

المجموع		لا		نعم		تحمل أعباء زائدة في العمل الحصول على حوافز
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	35	14.28	5	85.72	30	نعم
100	45	55.6	25	44.4	20	لا
100	80	37.5	30	62.5	50	المجموع

الملاحظ في هذا الجدول أن الإتيان العام بنسبة 62.5 % من المبحوثين صرحوا بأنه يمكنهم أن يتحملوا أعباء زائدة في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 85.72 % من الذين صرحوا بأنهم حصلوا على حوافز، في حين نجد نسبة 44.4 % من الذين لم يحصلوا على حوافز، هذا مقابل بنسبة 37.5 % قالوا لا يمكنهم أن يتحملوا أعباء زائدة في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 55.6 % من الذين قالوا بعدم حصولهم على حوافز، مقابل نسبة 14.28 % من الذين قالوا حصلوا على حوافز.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن القول أن العمال يتحملون أعباء زائدة في العمل في مقابل حصولهم على حوافز، وهذا راجع إلى إحساسهم بالعدالة في توزيعها و كما يشعرون أن المديرية عادلة في قراراتها و تعتمد على سياسة النزاهة في توزيع الحوافز لتحفيزهم و هذا ما يساهم في تحمل جانب كبير من الأعباء في تأديتهم لعملهم، إن أهمية الحوافز المادية و المعنوية ترفع من الروح المعنوية للعمال.

- نستنتج أن نظم الحوافز بنوعيتها هي المحرك الأساسي فجميع العمال يسعون للحصول على الحوافز فكلما وزعت بشكلها العادل زادت من تحمل العمال للأعباء الزائدة في سبيل حصولهم على حوافز.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين توافق ساعات العمل مع ظروف الخاصة والحضور دائم للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الحضور دائم للمؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	توافق ساعات العمل مع ظروف الخاصة
100	24	16.7	04	83.3	20	نعم
100	56	44.65	25	55.35	31	لا
100	80	36.3	29	63.75	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب النسبة المرتفعة 63.75% من المبحوثين صرحوا بأن حضورهم دائم للمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 83.3% من الذين صرحوا بأن هناك توافق لساعات العمل مع ظروف الخاصة، في حين نجد نسبة 55.35% من الذين صرحوا بأنه ليس هناك توافق ساعات العمل مع ظروفك الخاصة، مقارنة بنسبة 36.3% من الذين صرحوا بأن حضورهم ليس دائم للمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 44.65% من الذين صرحوا بأنه ليس هناك توافق لساعات العمل مع ظروف الخاصة، مقابل نسبة 16.7% من الذين صرحوا بأن هناك توافق لساعات العمل مع ظروف الخاصة.

نلاحظ أن أفراد العينة صرحوا بأن ساعات العمل تتوافق و ظروفهم الخاصة و أنهم دائمي الحضور و هذا راجع إلى رضاه عن عمله و عن مؤسسته و بالتالي زيادة ولائه وإنتمائه للمؤسسة، إذا أن زيادة درجة ولاء العامل لمؤسسته يؤدي به إلى الإنضباط وإحترام مواعيد العمل و كذا التقليل من التغييبات التي ليس لها أي مبرر، كما يكون أكثر حيوية و نشاط عندما يكون ذاهبا للعمل حيث أن المناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر كل احتياجات العاملين من أجور مناسبة، و كذا وسائل حديثة و نظم اتصال مقبولة و علاقات جيدة سواء مع زملائه أو رؤوسائه هذا يؤدي إلى الحد من التسرب الوظيفي.

- نستنتج أن الحضور الدائم للمؤسسة دليل على توافق ساعات العمل و بالتالي احترام مواقيت العمل و تجنب الغيابات.

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين تحظى بمكافأة مقابل جهد إضافي و شعور بالولاء للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الشعور بالولاء للمؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الحصول على مكافأة مقابل جهد إضافي
100	50	20	10	80	40	نعم
100	30	33.3	10	66.7	20	لا
100	80	25	20	75	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و حسب الإتجاه العام أن نسبة 75% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالولاء للمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 80% من الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على مكافأة مقابل جهد إضافي، في حين نجد نسبة 66.7% من الذين لم يحصلوا على مكافأة مقابل جهد إضافي، هذا مقابل نسبة 25% من الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالولاء للمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 33.33% من الذين صرحوا بأنهم لم يحصلوا على مكافأة مقابل جهد إضافي، تليها نسبة 20% من الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على مكافأة مقابل جهد إضافي.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن غالبية الأفراد يشعرون بالولاء هذا ما أعطى استقرار في مستوى المديرية يكون أساسه إهتمام المسؤولين بالموظفين، و إرضائهم بتقديم مكافأة مقابل الجهد المبذول و توفير جو عمل إجتماعي مناسب يساعد على أداء الوظائف بصورة جيدة و متقنة و زيادة نسبة الولاء.

- نستنتج أن ولاء المؤسسة مرهون على ما تقدمه من تدعيمات للموظفين، فكلما كانت تحافظ على توزيع المكافأة مقابل ما يقدمه العامل من عطاء، كلما زادت من نسبة ولائهم للمؤسسة.

ثانيا: نتائج الفرضية الأولى:

أثناء تحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى والمتمثلة في "العدالة التوزيعية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة". نستنتج مايلي:

- نستنتج من الجدول (07) أن تناسب الاجر مع الجهد المبذول زاد من تفكير الموظفين بأن العمل بهذه المؤسسة أحسن من العمل بالمؤسسة أخرى.

- نستنتج من الجدول (08) أن الأجر الذي تحصل عليه له دور كبير في إختيارية العمل بالمؤسسة ولهذا تبقى دائما علاقة كبيرة بين الأجر و إختيارية العمل، فكلما كان الأجر مناسب للمنصب كان العمل عن رغبة.

- نستنتج من الجدول (09) أن هناك تقارب في النتائج بين شعور بالمتعة و عدم الشعور هذا نتيجة المهام والواجبات، فكلما كان المهام و الواجبات مناسبة للوظيفة كلما زادت متعته في تأدية المهام .

- نستنتج من الجدول (10) أن غالبية يسعون لتطوير مؤهلاتهم و قدراتهم لتحسين الأداء، فكلما كانت مؤسستهم عادلة في توزيع المهامات وفق استراتيجية معينة زاد سعيهم لتطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم.

- نستنتج من الجدول (11) أن غلبية العمال يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم للإرتقاء أكثر في المنصب، فكلما سعى العمال لتطوير مهاراتهم كان الإرتقاء في المنصب من درجة إلى درجة أعلى.

- نستنتج من الجدول (12) أنه كلما قدمت المؤسسة لهم المكافآت أكبر زاد إصرارهم على بذل جهد إضافي و العكس في حين تقصير المؤسسة من تقديم المكافآت ينقص ذلك من عزمهم .

- نستنتج من الجدول (13) ان كانت هذه الحوافز المقدمة مرضية و تشبع حاجات الفرد العامل كلما أدى هذا إلى زيادة إنتماء و ولاء الأفراد إلى مؤسستهم و تحمل أعمال إضافية هذا ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة الأداء

- نستنتج من الجدول (14) أن المديرية تقوم بترقية بشكل عادل لموظفيها، مما جعل الموظفين يسعون إلى البقاء داخل المؤسسة و عدم مغادرتها، و هذا مكسب مهم للمديرية.

- نستنتج من الجدول (15) أن الترقية تبقى محفز لتطوير مهاراتهم و تحسين الأداء لإثبات مكانتهم الاجتماعية، فكلما كانت الترقية مطبقة ضمن معايير إيجابية و عادلة كلما أدت إلى تطوير المهارات و تحسين الأداء.
- نستنتج من الجدول (16) أن نظم الحوافز بنوعيتها هي المحرك الأساسي فجميع العمال يسعون للحصول على الحوافز فكلما وزعت بشكلها العادل زادت من تحمل العمال للأعباء الزائدة في سبيل حصولهم على حوافز.
- نستنتج من الجدول (17) أن الحضور الدائم للمؤسسة دليل على توافق ساعات العمل و بالتالي احترام مواقيت العمل و تجنب الغيابات.
- نستنتج من الجدول (18) أن ولاء المؤسسة مرهون على ما تقدمه من تدعيمات للموظفين، فكلما كانت تحافظ على توزيع المكافأة مقابل ما يقدمه العامل من عطاء، كلما زادت من نسبة ولائهم للمؤسسة.
- من النتائج السابقة نستنتج أن الفرضية الأولى و المتمثلة في العدالة التوزيعية تؤثر في الإلتزام التنظيمي و بذلك تحققت الفرضية الأولى.

ثالثا: تحليل جداول الفرضية الثانية:

سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية التي تتمثل في "العدالة الإجرائية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة".

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات و السعى لتطوير مؤهلات المهارات لتحسين مستوى أداء

المجموع		لا		نعم		السعى لتطوير مؤهلات ومهارات لتحسين مستوى أداء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	المشاركة في إتخاذ القرارات
100	59	1.69	01	98.30	58	نعم
100	21	14.28	03	85.71	18	لا
100	80	5	04	95	76	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 95% من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، وتدعمها في ذلك نسبة 98.30% من الذين صرحوا يشاركون في إتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 85.71% من الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات، هذا مقابل نسبة 5% من الذين يمثلون الإتجاه المعاكس بأنهم لا يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم وتدعمها في ذلك نسبة 14.28% من الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مقابل نسبة 1.69% من الذين صرحوا بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن المشاركة في اتخاذ القرارات تلعب دورا في تطوير مؤهلات ومهارات الموظفين لتحسين مستوى أدائهم، وهذا راجع إلى الأهمية التي تعطيها الإدارة لأفكار و آراء الموظفين في تحسين سير العملية الادارية و تشجيعا منها لموظفيها لتحسين و تطوير أدائهم، و هذا ما يولد لديهم شعورا بالأهمية و يعطى لهم حافزا أكبر للعمل و تطوير قدراتهم و امكانياتهم مما ينعكس ايجابيا على الأداء العام للمديرية، و هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية في طرحها لدور عملية

المشاركة في إتخاذ القرارات في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التفاعل و الإتصال بين العاملين و الإدارة مما يؤدي إلى زيادة الثقة و الولاء.

- نستنتج أن كلما شارك العمال في القرارات الخاصة بالعمل زاد إهتمامهم و سعيهم لتطوير قدراتهم لتحسين أدئهم.

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات و المحافظة على أسرار المؤسسة

المجموع		لا		نعم		المحافظة على أسرار المؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	المشاركة في إتخاذ القرارات
100	59	-	-	100	59	نعم
100	21	19.05	4	80.95	17	لا
100	80	5	4	95	76	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول يتضح أن الإبتجاه العام بنسبة 95% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يحافظون على أسرار المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 80.95% من الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات، هذا مقابل نسبة 5% من أصحاب الإبتجاه المعاكس الذين صرحوا بأنهم لا يحافظون على أسرار المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 19.05% من الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات.

ومن خلال قراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلب العمل صرحوا بأنه يتم اشاركهم في عملية اتخاذ القرار و أنهم يتحفظون على أسرار العمل و هذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب الكتمان و شعورهم بالمسؤولية ابتجاه القرارات التي تم اشاركهم فيها بصفة خاصة و المديرية بصفة عامة أو أن هذه الفئة لا تستهويها فكرة التحدث عن العمل مع الاخرين، و تعتبرها واجب من واجبات الملقاة على عاتقها، و أنه من قيم أخلاقية للعامل، إن المحافظة على أسرار العمل يضمن نجاح المؤسسة.

- نستنتج أنه كلما سعى المسؤول إلى مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل زاد لديه روح المسؤولية في المحافظة على أسرار المؤسسة.

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين تطبيق القرارات على جميع العمال و السعى للبقاء بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		سعى للبقاء بالمؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	تطبيق القرارات على جميع العمال
100	17	41.17	07	58.82	10	نعم
100	63	36.50	23	63.49	40	لا
100	80	37.5	30	62.5	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و حسب الإتجاه العام أن نسبة 62.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون للبقاء بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 63.49% من الذين صرحوا أن القرارات لا تطبق على الجميع، في حين نجد نسبة 58.82% من الذين أكدوا بأن القرارات تطبق على الجميع، هذا مقابل بـ 37.5% من الذين يمثلون الإتجاه المعاكس بأنهم لا يسعون للبقاء بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 41.17% من الذين أكدوا بأن القرارات تطبق على الجميع، تدعمها في ذلك نسبة 36.50% من الذين أكدوا أن القرارات لا تطبق على الجميع.

من خلال قراءة الإحصائية يتضح لنا أن الموظفين يسعون دائما للبقاء داخل المديرية رغم احساسهم بعدم العدالة في تطبيق القرارات، وهذا راجع إلى طبيعة الظروف التي تم فيها اتخاذ القرارات إذ أنه توجد نفس القرارات لكن لا تطبق بنفس الأسلوب من وقت لآخر، و لهذا يعود إلى جملة من المتغيرات المحيطة في البيئة الداخلية و الخارجية بالمديرية، أما رغبة العمال في البقاء في المؤسسة فربما راجع للخوف من فقدان المنصب و مصدر الرزق في حالة الإستقالة و الرجوع إلى البطالة و مشكلة البحث عن عمل جديد خصوصا في ظل الأزمة الإقتصادية التي تمر بها الدولة.

إن تطبيق القرارات تلعب دور كبير في الحد من دوران العمل للمبحوثين و هذا مالمسناه من إيجابيات مفردات العينة، إن دوران العمل ظاهرة تؤثر على سير المؤسسة و بالتالي لا تحقق أهدافها، هذا على المديرية إذا ما أردت النجاح أن توفير الحوافر المعنوية مثل عدالة المعاملات و المحافظة على موردها البشري.

- نستنتج أن تطبيق القرارات بعدالة بين العاملين لا يؤثر على رغبة الموظفين في مغادرة المديرية.

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين تبادل للأراء و السعى لتقديم حلول و اقتراحات

تسعى لتقديم حلول و اقتراحات		لا		نعم		وجود تبادل للأراء
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
100	25	40	10	60	15	نعم
100	55	36.36	20	63.63	35	لا
100	80	31.25	25	68.75	55	المجموع

الملاحظ من خلال هذا الجدول و حسب الإتجاه العام أن نسبة 68.75% من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون لتقديم حلول واقتراحات من شأنها الرفع من مستوى أداء المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 63.63% من الذين قالوا أنه لا يوجد تبادل للأراء، في حين نجد نسبة 60% من الذين قالوا بأنه يوجد تبادل للأراء، هذا مقابل نسبة 31.25% من الذين يمثلون الإتجاه المعاكس الذين قالوا بأنهم لا يسعون لتقديم حلول و اقتراحات من شأنها الرفع من مستوى أداء المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 40% من الذين قالوا أنه يوجد تبادل للأراء، مقابل نسبة 36.36% من الذين قالوا بأنه لا يوجد تبادل للأراء.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن الموظفين صرحوا أن يسعون لتقديم آراء و مقترحات و أنه يوجد تبادل للأراء بين الموظفين، و هذا راجع إلى الإتصال الدائم بين الموظفين فيما بينهم من جهة و بين الموظفين و المسؤول من جهة أخرى و تواجدهم المستمر مع بعض في أماكن العمل، إضافة إلى العلاقات الإجتماعية الحسنة التي تربطهم و تقارب مستواهم الفكري و إنتمائهم الحضري يفتح لهم المجال لمناقشة الإعلانات و القرارات و تبادل الآراء و الأفكار حولها و معالجة القضايا التي تخص مجال عملهم دون قيود أو مخاوف من ردود الأفعال الغير متوقعة، كما أنهم يفضلون مناقشة الأمور الغامضة في إطار الجماعة التي يعملون ضمنها و ذلك للإستفادة من آراء العاملين و خبراتهم في مختلف الموضوعات، من أجل الخروج بأفكار و مقترحات جديدة لتطوير العمل و تبسيط إجراءاته و فهم موحد لمحتوى القرارات الصادرة عن الإدارة.

- نستنتج أن تبادل الآراء بين الموظفين يساعد على إيجاد الحلول و الإقتراحات لتطوير العمل و تسهيله.

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بالمشاركة في إتخاذ القرارات و شعور بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلك

المجموع		لا		نعم		شعور مشاكل المؤسسة هي مشاكلك
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	سماح المسؤول بالمشاركة في إتخاذ القرارات
100	15	66.67	10	33.33	05	نعم
100	41	75.60	31	24.39	10	لا
100	24	16.67	04	83.3	20	أحيانا
100	80	56.25	45	43.75	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و حسب النسبة المرتفعة 56.25% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم، تدعمها في ذلك نسبة 75.60% من الذين صرحوا بأنه لا يسمح لهم المسؤول بالمشاركة في إتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 66.67% من الذين صرحوا بأنه يسمح لهم المسؤول بالمشاركة في إتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 16.67% من الذين صرحوا بأنه أحيانا يسمح لهم مسؤولهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات، هذا مقابل نسبة 43.75% من الذين يمثلون الاتجاه المعاكس صرحوا بأنهم يشعرون بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم، تدعمها في ذلك نسبة 83.3% من الذين صرحوا بأن أحيانا يسمح لهم المسؤول بالمشاركة في إتخاذ القرارات، مقابل نسبة 33.33% من الذين صرحوا بأنه يسمح لهم مسؤولهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات، في حين آخر نجد نسبة 24.39% من الذين صرحوا بأنه لا يسمح لهم المسؤول بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

من خلال القراءة الإحصائية فإن هناك تقارب نسبي لشعورهم العمال بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلك الشخصية، هذا ما يعطي واقع مهني أساسه التحلي بالمسؤولية الواضحة حسب كل موظف إتجاه عمله، كما أن حفز الادارة الموظفين عن العمل و إيقاض روح المشاركة عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات و الرقابة الذاتية على أدائهم يؤدي إلى تنمية إدراكهم للعمل و يساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة و الشعور بالإنتماء للمديرية، و تبنى مشاكل المديرية على أنها مشاكلهم الخاصة

فيحاولوا جاهدين العمل على إيجاد حلول للقضاء عليها نهائيا أو على الأقل التقليل من أثارها السلبية.

- نستنتج أن إشراك المسؤول الموظفين في عملية إتخاذ القرارات يزيد من الإهتمام وتبني مشاكل المؤسسة على أنها مشاكل العمال.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين شعور بالعدالة في المعاملة و الإستعداد للقيام بأعمال إضافية.

المجموع		لا		نعم		إستعداد للقيام بأعمال إضافية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	تشعر بالعدالة في المعاملة
100	33	69.7	23	30.30	10	نعم
100	47	89.36	42	10.63	05	لا
100	80	81.25	65	18.75	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و حسب الإتجاه العام أن نسبة 81.25% من المبحوثين صرحوا بأنهم ليس لديهم إستعداد للقيام بأعمال إضافية، تدعمها في ذلك نسبة 89.36% من الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالعدالة في المعاملة، في حين نجد نسبة 69.7% من الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالعدالة في المعاملة هذا مقابل نسبة 18.75% من الذين يمثلون الاتجاه المعاكس وصرحوا بأن لديهم إستعداد للقيام بأعمال إضافية، تدعمها في ذلك نسبة 30.30% من الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالعدالة في المعاملة هذا مقابل نسبة 10.63% صرحوا بأنهم لا يشعرون بالعدالة في المعاملة.

ومن خلال ما وضحه الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال المديرية لا يشعرون بالعدالة في معاملة المسؤولية و أنه ليس لديهم إستعداد للقيام بأعمال إضافية خارج مجال و أوقات عملهم بحكم إرتباطات أخرى شخصية و تفضيلهم القيام بما هو مطلوب فقط و عدم قيام بأي أعمال زائدة، و يرجع ذلك إلى طبيعة العلاقات التي تربط بين بعض الموظفين و مسؤوليهم لعدم تشجيعهم و حثهم على بذل جهد إضافي، كما أن بيئة العمل الغير صحية تلعب دورا في تحفيز الموظفين على القيام بأعمال أخرى لصالح المديرية، فكلما كانت البيئة مشجعة و تتوافر على كل متطلبات الوظائف كلما أحسن الموظف بالراحة و الدافعية للعمل.

- نستنتج أنه كلما أحس الموظف بالعدالة في المعاملة كان عطائه أكثر و قيامه بأعمال إضافية أخرى و اصراره على بذل جهد أكبر.

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين معاملة المدير بإحترام عند إتخاذ القرارات و وجود تشابه بين قيم و توجهات الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تشابه بين قيم و توجهات الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	معاملة المدير بإحترام عند إتخاذ القرارات
100	60	-	-	100	60	نعم
100	20	65	13	35	07	لا
100	80	16.25	13	83.73	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 83.73% من المبحوثين صرحوا بأنه يوجد تشابه بين قيمهم و توجهاتهم الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بأن مدير يعاملهم بإحترام عند إتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 35% من الذين صرحوا بأن مدير لا يعاملهم بإحترام عند إتخاذ القرارات، هذا مقابل نسبة 16.25% من الذين يمثلون الإتجاه المعاكس وصرحوا بأنه لا يوجد تشابه بين قيمهم و توجهاتهم الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 65% من الذين صرحوا بأن مدير لا يعاملهم بإحترام عند إتخاذ القرارات.

ومن خلال النتائج يتبين لنا أن المدير يتعامل بإحترام مع الموظفين، و أنه يوجد تشابه بين قيم الشخصية مع قيم المؤسسة بين أفراد العينة، و هذا راجع إلى نظرة هؤلاء للثقافة التنظيمية و المدير فإذا كانت الثقافة السائدة قوية و مبنية على الإحترام و التعاون المتبادل و قيم التأخي، فكلما أدى ذلك إلى تبنى هذه القيم و العمل بها في إنجاز المهام و الواجبات الموكلة لهم، و قد تزايدت أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير في السلوك في مواقع العمل، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمة و ظهور

التركيبات و إدخال فرق العمل، و تقليل الرسمية و زيادة قوة العاملين توفر المعاني المشتركة و التي تتوفر هي الأخرى عن طريق الثقافة القوية، و تضمن كذلك أن كل شخص متجه لنفس الإتجاه.

- نستنتج أن معاملة المدير بإحترام لقرارات العمال، زادت من قيم المؤسسة، مما حدا بالأغلبية إلى الإعتقادهم بأن قيمهم و توجهاتهم الشخصية ما هو إلا تحقيق لقيم و توجهات المؤسسة.

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين معاملة المدير بإحترام عند إتخاذ القرارات و الدخول و الخروج من المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الدخول و الخروج من المؤسسة معاملة المدير بإحترام عند إتخاذ القرارات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	60	33.3	20	66.7	40	نعم
100	20	75	15	25	05	لا
100	80	43.75	35	56.25	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 56.25% من المبحوثين صرحوا بأنهم يدخلون و يخرجون من المؤسسة في الوقت المحدد للعمل، تدعمها في ذلك نسبة 66.7% من الذين صرحوا بأن مدير يعاملهم بإحترام عند إتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 25% من الذين صرحوا بأن مدير لا يعاملهم بإحترام عند إتخاذ القرارات، هذا مقابل نسبة 43.75% من الذين يمثلون الإتجاه المعاكس صرحوا بأنهم لا يدخلون و يخرجون من المؤسسة في الوقت المحدد للعمل، في حين نجد نسبة 75% من الذين صرحوا بأن مدير لا يعاملهم بإحترام عند إتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 33.3% من الذين صرحوا بأن مدير يعاملهم بإحترام عند إتخاذ القرارات.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن العمال يحرضون على حضور و مغادرة في الوقت المحدد على عكس العمال الذين لا يحترمون دخولهم و خروجهم لعدة مشاكل مقرر سكنهم بعيد عن

المديرية إلى جانب مشاكل النقل و المواصلات و أيضا تفاهم العمال فيما بينهم و تعاون في مهام لإستغلال الوقت.

إن المشاركة في صنع القرارات تلعب دورا أحيانا في تأخراتهم عن مكان العمل، هذا ما لمسناه من إجابات مفردات العينة، لذلك من عائد، أن المؤسسة الناجحة في الوقت الحالي هي التي تعطي أهمية لموردها البشري و المتمثل في إعطائه الفرصة المشاركة و بالتالي تقل معدلات التأخر و إلزاميه بإحترام أوقات العمل بطريقة غير مباشرة.

- نستنتج أن معاملة المدير لها تأثير على إلتزام الموظفين و جديتهم في العمل فكلما كان الإحترام عند اتخاذ قرارات تخص وظيفة كان العمال يتصرفون بجدية و إنضباط.

الجدول رقم (27) يوضح العلاقة بين يحرص المسؤول على سماع رأيك و تقيد بالنظام الداخلي للمديرية

المجموع		لا		نعم		تقيد بالنظام الداخلي للمديرية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	حرص المسؤول على سماع رأيك
100	24	16.7	04	83.3	20	نعم
100	45	44.4	20	55.6	25	لا
100	11	18.2	02	81.8	09	أحيانا
100	80	32.5	26	67.5	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب النسبة المرتفعة 67.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتقيدون بالنظام الداخلي للمديرية، تدعمها في ذلك نسبة 83.3% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم يحرص على سماع رأيهم، في حين نجد نسبة 81.8% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم أحيانا يحرص على سماع رأيهم، و في حين آخر نجد نسبة 55.6% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يحرص على سماع رأيهم هذا مقابل نسبة 32.5% من الذين يمثلون الاتجاه المعاكس صرحوا بأنهم لا يتقيدون بالنظام الداخلي للمديرية، تدعمها في ذلك نسبة 44.4% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يحرص على سماع رأيهم، مقابل نسبة 18.2% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم أحيانا يحرص على سماع رأيهم، في حين نجد نسبة 16.7% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم يحرص على سماع رأيهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن المسؤول يمنحهم فرصة لابتداء رأيهم مما دفعهم إلى التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة، وهذا راجع إلى إدراك المسؤول لأهمية تطوير و تنمية موظفيه من خلال تنمية قدراتهم على التفكير و الإستنتاج و تشجيعهم على إبتداء رأيهم في المسائل المتعلقة بالعمل و مناقشتها في ضوء المعطيات المجمعة، و تقوية صلاته بهم مما يؤدي إلى زيادة الثقة و الإحترام بينهم و التقيد بقوانين المعمول بها في المديرية، كما أن الإلتزام بالنظام الداخلي راجع إلى الخوف من العقوبة، إذ أن التقيد بالقانون الداخلي هو أحد الشروط الأساسية في عقد العمل، إذ يتوجب على الجميع التقيد بقانون العمل و إحترام الإجراءات المتبعة في إنجاز المهام و الواجبات و أي إخلال به فإنه يترتب عليه عقوبات، و هذا ما أكدته نظرية العدالة لآدمز.

- نستنتج أن حرص المسؤول على سماع رأي العمال قد يؤثر في تقيدهم لنظام الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل والشعور بالمتعة العمل

الشعور بالمتعة العمل		نعم		لا		المجموع	
المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم		30	75	10	25	40	100
لا		12	30	28	70	40	100
المجموع		42	52.5	38	47.5	80	100

نلاحظ من خلال الجدول وحسب النسبة المرتفعة 52.5% من المبحوثين الذين صرحوا يشعرون بالمتعة العمل، تدعمها في ذلك نسبة 75% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم يحرص على المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل، في حين نجد نسبة 30% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يحرص على خلق التعاون في العمل، هذا مقابل نسبة 47.5% من الذين يمثلون الاتجاه المعاكس صرحوا بأنهم لا يشعرون بالمتعة العمل، تدعمها في ذلك نسبة 70% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يحرص على خلق التعاون في العمل، مقابل نسبة 25% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم يحرص على خلق التعاون في العمل.

بعد القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن المسؤول يسعى إلى خلق التعاون بين الموظفين مما ساهم في الشعور بالمتعة في العمل، حيث أن المسؤول يسعى دائما إلى بناء علاقات إجتماعية غير رسمية لإطار العمل يسودها روح التعاون و التأخي و التآزر في الأوقات العصيبة و تقديم المساعدة عن الحاجة إلى ذلك، وكذا تبادل الأفكار و الآراء حول المواضيع المختلفة سواء كانت تتعلق بالمؤسسة التي يعملون فيها أو الوظيفة إضافة إلى تبادل المعلومات، و هذا ما يساعد على خلق جو إجتماعي هادئ مليء بالتفاهم و الإنسجام مما يساعد على تحسين نفسية العمال و تغيير نظرهم السلبية للعمل إن وجدت، كما أنه يخلق التضامن و التكاتف فيما بينهم و يرفع من روحهم المعنوية، كما أنه يقضي على قلق الذي يمكن أن ينتاب العاملين، و هذا ما يعتبر حافزا معنويا قوي يدفع بالأفراد العاملين إلى تحسين أدائهم و السعي إلى تحقيق أداء أفضل.

- نستنتج أنه عندما يكون مناخ مناسب للعمل يسوده روح التعاون و التأخي كلما زاد شعور العمال بالمتعة أثناء تأديتهم لعملهم.

الجدول رقم (29) يوضح العلاقة بين المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل و شعور بالولاء للمؤسسة

الشعور بالولاء للمؤسسة		لا		نعم		المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
37	92.5	03	7.5	40	100	نعم
15	37.5	25	62.5	40	100	لا
60	75	20	25	80	100	المجموع

يظهر في الجدول أعلاه و حسب النسبة الأكبر 75% الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالولاء للمؤسسة تليها في ذلك نسبة 92.5% من الذين أجابوا بأن المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل، في حين نجد نسبة 37.5% من الذين أجابوا بأن المسؤول لا يحرص على خلق التعاون في العمل، مقارنة بنسبة 25% من الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالولاء للمؤسسة، تليها في ذلك نسبة 62.5% من

الذين أجابوا بأن المسؤول لا يحرص على خلق التعاون في العمل، في حين 7.5% من الذين أجابوا بأن المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن هناك ولاء من الموظفين إتجاه مؤسستهم، وهذا راجع إلى سعى المسؤول إلى إقامة علاقات يسودها التفاهم و التوافق و فتح مجالات للحوار و النقاش حول شتى المواضيع سواء على صعيد العمل أو على صعيد آخر، فدور الرئيس لا يتوقف عند مجرد نقل الأوامر و القرارات الإدارية فقط بل أيضا الإستماع إلى مشاكل و مشاغل التي يعاني منها عماله سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية و مناقشتهم حولها و مساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لها، و كذا مساعدتهم على التكيف مع الأوضاع المتغيرة و ذلك عن طريق شرحها و تقديم مختلف الطرق التي تساعدهم على ذلك، مما يؤدي إلى تنمية الولاء و الإلتزام للمؤسسة.

- نستنتج أن حرص المسؤول على خلق التعاون في العمل يساهم بشكل كبير في ولاء للمؤسسة.
الجدول رقم (30) يوضح العلاقة بين الشعور بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين و الشعور بالفخر والإعتزاز عند التكلم على مؤسستك

المجموع		لا		نعم		الشعور بالفخر والإعتزاز عند التكلم على مؤسستك
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الشعور بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين
100	47	4.25	02	95.74	45	نعم
100	33	9.1	03	90.9	30	لا
100	80	6.25	05	93.75	75	المجموع

يظهر في الجدول أعلاه وحسب النسبة الأكبر 93.75% الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالفخر و الإعتزاز عند التكلم على مؤسسة، تليها في ذلك نسبة 95.74% من الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين، في حين نجد نسبة 90.9% من الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين، مقارنة بنسبة 6.25% من الذين أجابوا بأنهم

لا يشعرون بالفخر و الإعتزاز عند التكلم على مؤسسة، تليها في ذلك نسبة 9.1 % من الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين، في حين نجد نسبة 4.25% من الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يشعرون بالإعتزاز و الفخر للإنتماء لهذه المؤسسة، و هذا راجع إلى شعورهم بالعدل في حل النزاعات و الخلافات بين الموظفين و أن مسؤولهم كما رأينا سابقا يسعى دائما إلى تكوين علاقات حسنة بينه و بين موظفيه من جهة و بين الموظفين فيما بينهم من جهة أخرى، كما أنه يسعى أيضا إلى تقوية الإتصال في مختلف المستويات، و يحاول أن يستمع لإنشغالات و المشاكل التي يعاني منها العمال أثناء تأديتهم لعملهم كما أنه يقوم بالإستماع إلى الأطراف المتصارعة و دراسة المشكلة من مختلف النواحي قبل إتخاذ أي إجراء تأديبي، وهذا ما يولد الإحسان بالأمان و الطمأنينة في نفوس الموظفين و يزيد من إنتمائهم و ولائهم للمديرية، و يقوي شعورهم بالإفتخار و الإعتزاز للإنتماء لها.

- نستنتج من هذا الجدول أن غالبية العمال يشعرون بالفخر والإعتزاز عند التكلم على مؤسسة هذا نتيجة إحساسهم الكبير بوجود العدالة و النزاهة في حل مشاكل بين الموظفين، فكلما كانت مؤسستهم عادلة في قراراتها إتجاه مشاكل الموظفين انقصت من صراعات و أعطت شعور بالفخر عند ذكر المؤسسة التي يعملون بها و إصرارهم على العمل بها.

رابعاً: نتائج الفرضية الثانية:

سوف نقوم بتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية التي تتمثل في "العدالة الإجرائية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة". نستنتج مايلي:

- نستنتج من الجدول (19) أنه كلما شارك العمال في القرارات الخاصة بالعمل زاد إهتمامهم و سعيهم لتطوير قدراتهم لتحسين أدئهم.

- نستنتج من الجدول (20) أنه كلما سعى المسؤول إلى مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل زاد لديه روح المسؤولية في المحافظة على أسرار المؤسسة.

- نستنتج من الجدول (21) أن تطبيق القرارات بعدالة بين العاملين لا يؤثر على رغبة الموظفين في مغادرة المديرية.

- نستنتج من الجدول (22) أن تبادل الآراء بين الموظفين يساعد على إيجاد الحلول و الإقتراحات لتطوير العمل و تسهيله.

- نستنتج من الجدول (23) إشراك المسؤول الموظفين في عملية إتخاذ القرارات يزيد من الإهتمام وتبني مشاكل المؤسسة على أنها مشاكل العمال.

- نستنتج من الجدول (24) أنه كلما أحس الموظف بالعدالة في المعاملة كان عطائه أكثر و قيامه بأعمال إضافية أخرى و اصراره على بذل جهد أكبر.

- نستنتج من الجدول (25) أن معاملة المدير بإحترام لقرارات العمال،زادت من قيم المؤسسة،مما حدا بالأغلبية إلى الإعتقادهم بأن قيمهم وتوجهاتهم الشخصية ماهو إلا تحقيق لقيم و توجهات المؤسسة.

- نستنتج من الجدول (26) أن معاملة المدير لها تأثير على إلتزام الموظفين و جديتهم في العمل فكلما كان الإحترام عند اتخاذ قرارات تخص وظيفة كان العمال يتصرفون بجدية و إنضباط.

- نستنتج من الجدول (27) أن حرص المسؤول على سماع رأي العمال قد يؤثر في تقيدهم لنظام الداخلي للمؤسسة.

- نستنتج من الجدول (28) أنه عندما يكون مناخ مناسب للعمل يسوده روح التعاون و التأخي كلما زاد شعور العمال بالمتعة أثناء تأديتهم لعملهم.

- نستنتج من الجدول (29) أن حرص المسؤول على خلق التعاون في العمل يساهم بشكل كبير في ولاء للمؤسسة.

- نستنتج من الجدول (30) أن غالبية العمال يشعرون بالفخر والإعتزاز عند التكلم على مؤسسة هذا نتيجة إحساسهم الكبير بوجود العدالة و النزاهة في حل مشاكل بين الموظفين، فكلما كانت مؤسستهم عادلة في قراراتها اتجاه مشاكل الموظفين انقصت من صراعات و أعطت شعور بالفخر عند ذكر المؤسسة التي يعملون بها و إصرارهم على العمل بها.

من النتائج السابقة نستنتج أن الفرضية الثانية و المتمثلة في العدالة الإجرائية تؤثر في الإلتزام التنظيمي و بذلك تحققت الفرضية الثانية.

خامسا: تحليل جداول الفرضية الثالثة:

سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة التي تتمثل في " العدالة التعاملية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة " .

الجدول رقم (31) يوضح العلاقة بين التشجيع من الإدارة لبذل الجهد الإستعداد للعمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى

المجموع		لا		نعم		الإستعداد للعمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	التشجيع من الإدارة لبذل الجهد
100	60	25	15	75	45	نعم
100	20	50	10	50	10	لا
100	80	31.25	25	68.75	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب النسبة المرتفعة 68.75% من المبحوثين صرحوا بأنهم لديهم إستعداد للعمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى،تدعمها في ذلك نسبة 75%من الذين صرحوا بأنه هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل الجهد،في حين نجد نسبة 50%من الذين صرحوا بأنه ليس هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل الجهد،مقارنة بنسبة 31.25%من الذين صرحوا بأنهم ليس لديهم إستعداد للعمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى،تدعمها في ذلك نسبة 50%من الذين صرحوا بأنه ليس هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل الجهد،مقابل نسبة 25%من الذين صرحوا بأنه هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل الجهد.

نرى من خلال القراءة الإحصائية أن أغلب الموظفين لديهم رغبة لمغادرة المؤسسة للعمل بمؤسسة أخرى و بأجر أعلى رغم وجود تشجيع من طرف الإدارة لبذل مزيد من الجهد،وهذا راجع إلى الأهمية التي يوليها هؤلاء المبحوثين للأجر، إذ يعتبرون الحوافز المادية مثل الأجر و المكافآت أهم من الحوافز المعنوية،فمن خلال هذه الحوافز يستطيعون تحسين مستواهم المعيشي و تحقيق الرفاهية،و لهذا على

المديرية أن تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن بين أهدافها العامة و أهداف موظفيها الخاصة من أجل المحافظة على إستمراريتها و أدائها الأمثل.

- نستنتج أن تشجيع الإدارة لبذل مزيد من الجهد لا يساهم في بقاء الموظفين بالمؤسسة.

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين التشجيع من الإدارة لبذل الجهد و فكرة مغادرة المؤسسة كلياً في حالات الغضب

المجموع		لا		نعم		فكرة مغادرة المؤسسة كلياً في حالات الغضب
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	التشجيع من الإدارة لبذل الجهد
100	60	35	21	65	39	نعم
100	20	20	04	80	16	لا
100	80	31.25	25	68.75	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب النسبة المرتفعة 68.75% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة كلياً في حالات الغضب، تدعمها في ذلك نسبة 80% من الذين صرحوا بأنه ليس هناك نوع من التشجيع من الإدارة الجهد، في حين نجد نسبة 65% من الذين صرحوا بأنه هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل الجهد، مقارنة بنسبة 31.25% من الذين صرحوا بأنهم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة كلياً في حالات الغضب، تدعمها في ذلك نسبة 35% من الذين صرحوا بأنه هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل الجهد، و نسبة 20% من الذين صرحوا بأنه ليس هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل الجهد.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلب المبحوثين تتناهم فكرة مغادرة المؤسسة عند الغضب بسبب عدم وجود تشجيع هذه الأخيرة لهم، هذا راجع إلى عدم قدرة المبحوثين على التفكير الصحيح في حالات الغضب، و لذلك فإنهم يولون عن فكرة مغادرة المؤسسة عند زوال الغضب خوفاً من مصدر رزقهم و الرجوع الى مرحلة الصفر، و محاولة البحث عن مهنة جديدة و غير مضمونة، ترهن استقرار ذاتهم و نفسيتهم، إلا إذا كان هناك فرص أكثر ضماناً بين أيديهم، لذلك على المديرية أن تولي

أهمية أكبر من الإهتمام بإنشغالات موظفيها، و توفير كل المتطلبات الوظيفية (المادية و المالية) التي تساعد على أداء مهامهم و واجباتهم، و هذا ما يحقق الإستقرار و الإنضباط و نزع فكرة المغادرة.

- نستنتج أن التشجيع الذي تقدمه الإدارة لبذل الجهد يخفف من حالات الغضب و تفكير في مغادرة المؤسسة.

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين احترام المسؤول العامل عند تطبيق قرار و الشعور بالمتعة بالعمل

تشعر بالمتعة بالعمل		لا		نعم		احترام المسؤول العامل عند تطبيق قرار
المجموع	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
نعم	100	15	40	06	60	09
لا	100	65	49.23	32	50.77	33
المجموع	100	80	47.5	38	52.5	42

نلاحظ من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام أن نسبة 52.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالمتعة بالعمل، تدعمها في ذلك نسبة 60% من الذين صرحوا بأن المسؤول يحترم العامل عند تطبيق قرار، في حين نجد نسبة 50.77% من الذين صرحوا بأن المسؤول لا يحترم العامل عند تطبيق قرار، و في المقابل بنسبة 47.5% من الذين يمثلون الاتجاه المعاكس الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالمتعة بالعمل، تدعمها في ذلك نسبة 49.23% من الذين صرحوا بأن المسؤول لا يحترم العامل عند تطبيق قرار، و نسبة 40% من الذين صرحوا بأن المسؤول يحترم العامل عند تطبيق قرار.

نلاحظ من خلال النتائج الجدول أغلب المبحوثين يشعرون بالمتعة اثناء القيام بعملهم يشعر، هذا راجع إلى شعور بإحترام المسؤول لهم عند تطبيق القرارات، فممنح الثقة و إظهار التقدير و الإحترام و التخفيف من الاشراف الدقيق و بناء علاقات إجتماعية غير رسمية و عدم التحيز لطرف دون الأخر كلها أمور تساعد على خلق الدافعية للعمل، إن معاملة المسؤول للموظفين نقطة أساسية بالنسبة للموظف، حيث أن الشعور بالمعاملة الجيدة يساهم في رغبته في العمل و متعته في العمل و تشير

أغلب الدراسات الحديثة أن القائد الناجح هو الذي يستطيع خلق التوازن و التكامل بين تحقيق أهداف العمل و إشباع مختلف حاجات العاملين.

- نستنتج أن إحترام المسؤول للعامل عند تطبيق قرار و خاصة إذا كانت بشكلها العادل يساهم في خلق المتعة لدى العمال أثناء تأديتهم لعملهم.

الجدول رقم (34) يوضح العلاقة بين مراعات إنشغالات العمال و الحريص على إعطاء صورة جيدة للمديرية

المجموع		لا		نعم		الحريص على إعطاء صورة جيدة للمديرية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	مراعات إنشغالات العمال
100	03	-	-	100	03	نعم
100	77	3.9	03	96.10	74	لا
100	80	3.75	03	96.25	77	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و حسب النسبة المرتفعة 96.25% من المبحوثين صرحوا بأنهم حريصين على إعطاء صورة جيدة للمديرية، وتدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بأن تقوم الإدارة بمراعات إنشغالات العمال، في حين نجد نسبة 96.10% من الذين صرحوا بأنه لا تقوم الإدارة بمراعات إنشغالات العمال، مقارنة بنسبة 3.75% من الذين صرحوا بأنهم غير حريصين على إعطاء صورة جيدة للمديرية، وتدعمها في ذلك نسبة 3.9% من الذين صرحوا بأنه لا تقوم الإدارة بمراعات إنشغالات العمال.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن المبحوثين صرحوا أن الإدارة تراعي انشغالات موظفيها مما دفعهم إلى إعطاء صورة جيدة للمديرية، هذا راجع إلى الأهمية التي توليها الإدارة للعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف، لذلك فإنها تسعى للاهتمام بانشغالات موظفيها و بمشاكلهم في العمل و الشخصية على حد سواء و العمل على حلها، فالموظف كائن إجتماعي يؤثر

و يتأثر بالبيئة المحيطة، فإذا كان الموظف يعاني من مشاكل في محيطه الاجتماعي فإنها تؤثر على دافعيته و رغبته للعمل، و على المؤسسة أن تسعى للتعرف على هذه المشكلات و محاولة مساعدة الموظف على تحطى و حل هذه المشاكل، مما يولد لدى الفرد العامل شعور بأهميته داخل المديرية و أنه عنصر فعال له مكانته الخاصة و يسعى جاهد لتطوير مهاراته و قدراته و إعطاء صورة جيدة عن مؤسسته في المحيط الخارجي.

- نستنتج أن قيام الإدارة بمراعاة إنشغالات العمال يساهم في إعطاء الصورة الجيدة للمديرية.

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين إقرار المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل و قيام بتأدية العمل بشكل كامل و بدون نقصان

المجموع		لا		نعم		تقوم بتأدية العمل بشكل كامل و بدون نقصان
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	إقرار المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل
100	57	17.55	10	82.45	47	نعم
100	23	86.95	20	13.05	03	لا
100	80	37.5	30	62.5	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب النسبة المرتفعة 62.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بتأدية عملهم بشكل كامل و بدون نقصان، تدعمها في ذلك نسبة 82.45% من الذين صرحوا بأنه يعترف المسؤول بما يبذلونه من جهد في العمل، في حين نجد نسبة 13.05% من الذين صرحوا بأنه لا يعترف المسؤول بما يبذلونه من جهد في العمل، مقارنة بنسبة 37.5% من الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بتأدية عملهم بشكل كامل و بدون نقصان، تدعمها في ذلك نسبة 86.95% من الذين صرحوا بأنه لا يعترف المسؤول بما يبذلونه من جهد في العمل، مقابل نسبة 17.55% من الذين صرحوا بأنه يعترف المسؤول بما يبذلونه من جهد في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلب المبحوثين صرحوا أن المسؤول لا يعترف بالمجهودات المبذولة مما أثر على أداء أعمالهم بشكل كامل، وهذا راجع إلى عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء تفرق بين الأداء الجيد و الأداء السيء، أو أن الإدارة لا ترى أن الأعمال الموكلة لموظفيها هي أعمال روتينية و بسيطة لا تتطلب مجهودا كبيرا، و أنهم يتحصلون على مقابل مناسب للجهد المبذول لذلك فلا داعي للإعتراف بمجهودات بسيطة، مما أثر على إنجاز الأعمال كاملة.

إذ أن تشجيع العامل يعتبر من العوامل المهمة التي تساعد على أداء عمله المتواصل و الرفع من مستوى إنجازاته لتحقيق أهداف المؤسسة و السير الحسن لها، فكلما كانت هذه التشجيعات المقدمة مرضية و تشبع حاجات الفرد العامل، كلما أدى هذا إلى زيادة إلتناء و ولاء إلى مؤسستهم و هو ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة الأداء.

- نستنتج أن إعتراف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل يؤثر على أدائه و يساهم في قيامه بتأدية العمل بشكل كامل و بدون نقصان.

الجدول رقم (36) يوضح العلاقة بين إعتراف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل وحرص على إعطاء صورة جيدة للمديرية

المجموع		لا		نعم		أنت حريص على إعطاء صورة جيدة للمديرية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	إعتراف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل
100	57	-	-	100	57	نعم
100	23	13.04	3	86.96	20	لا
100	80	3.75	03	96.25	77	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و حسب النسبة المرتفعة 96.25% من المبحوثين صرحوا بأنهم حريصين على إعطاء صورة جيدة للمديرية، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بأنه يعترف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل، في حين نجد نسبة 86.96% من الذين صرحوا

بأنه لا يعترف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل، مقارنة بنسبة 3.75% من الذين صرحوا بأنهم ليس حريصين على إعطاء صورة جيدة للمديرية، تدعمها في ذلك نسبة 26.08% من الذين صرحوا بأنه لا يعترف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل.

بعد القراءة الإحصائية نلاحظ أن غالبية الإجابات كانت إقراراً المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل يدفعهم لإعطاء صورة جيدة لمديرتهم، وإقراراً المسؤول بمجهودات موظفيه يشعرهم بأن جهودهم لم تذهب هباءاً وأنهم يقومون بشيء مميز للمديرتهم، وأن المديرية لا تستطيع الإستغناء عنهم فهم السبيل الوحيد للمحافظة على بقاء و استمرار المديرية في تقديم خدمات للأفراد المجتمع و بالتالي يكون أدائهم ممتاز و يسعون لإعطاء صورة جيدة عن المديرية.

- نستنتج أن إقراراً المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل يحرص على إعطاء صورة جيدة للمديرية.

الجدول رقم (37) يوضح العلاقة بين إهتمام مسؤول بمشاكلك و إنشغالاتك و محافظ على ممتلكات المديرية

المجموع		لا		نعم		تحافظ على ممتلكات المديرية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	إهتمام مسؤول بمشاكلك و إنشغالاتك
100	40	17.5	07	82.5	33	نعم
100	40	25	10	75	30	لا
100	80	21.25	17	78.75	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و حسب النسبة المرتفعة 78.75% من المبحوثين صرحوا بأنهم يحافظون على ممتلكات المديرية، تدعمها في ذلك نسبة 82.5% من الذين صرحوا بأنه يهتم مسؤول بمشاكلهم و إنشغالاتهم، في حين نجد نسبة 75% من الذين صرحوا بأنه لا يهتم مسؤول بمشاكلهم و إنشغالاتهم مقارنة بنسبة 21.25% من الذين صرحوا بأنهم لا يحافظون على ممتلكات المديرية تدعمها في ذلك نسبة 25% من الذين صرحوا بأنه لا يهتم مسؤول بمشاكلهم و إنشغالاتهم، مقابل نسبة 17.5% من الذين صرحوا بأنه يهتم مسؤول بمشاكلهم و إنشغالاتهم.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن غالبية الأفراد يحافظون على ممتلكات المديرية، أساسه القانون الداخلي للمديرية و يتعداه إلى فئة العمال الذين يهتم مسؤول بمشاكلهم و إنشغالهم وهي الفئة الأعلى و هذا إدراكا منهم أنه للحصول على هذه الميزة و يجب عليهم التقيد بالتعليمات الخاصة بالمديرية إلى جانب النمط التنشئي الاجتماعي، فطبيعة المكان و الزمان تفرض عليهم هذا النوع من المسؤوليات الأخلاقية، كما أن تعدد تحريف ممتلكات المديرية قد يؤدي إلى المسألة القانونية و فرض عقوبات مالية كبيرة إضافة إلى الفصل من الوظيفة.

- نستنتج أن إهتمام مسؤول بمشاكل و إنشغالات العمل يفرض عليهم إظهار جانبهم الأخلاقي بالمحافظة على ممتلكات المديرية.

الجدول رقم (38) يوضح العلاقة بين قيام المدير بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها و إمكانية تحمل أعباء زائدة رغم عدم حصولك على مقابل

المجموع		لا		نعم		تتحمل أعباء زائدة رغم عدم حصولك على مقابل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	قيام المدير بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها
100	47	17.03	08	82.97	39	نعم
100	33	66.67	22	33.33	11	لا
100	80	37.5	30	62.5	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و حسب النسبة المرتفعة 62.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يمكنهم أن يتحملوا أعباء زائدة رغم عدم حصولهم على مقابل، تدعمها في ذلك نسبة 82.97% من الذين صرحوا بأن المدير يقوم بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها، في حين نجد نسبة 33.33% من الذين صرحوا بأنه لا يقوم المدير بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها، مقارنة بنسبة 37.5% من الذين صرحوا بأنهم لا يمكنهم أن يتحملوا أعباء زائدة رغم عدم حصولهم على مقابل، تدعمها في ذلك نسبة 66.67% من الذين صرحوا بأن المدير لا يقوم بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها، و نسبة 17.03% من الذين صرحوا بأن المدير يقوم بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا بما أن العمال لديهم استعداد لتحمل أعباء زائدة في العمل رغم عدم حصولهم على المقابل حين تقديم معلومات عند الإستفسار، وهذا راجع إلى أهمية المعلومات و المعطيات في إنجاز المهام، فالإتصال ضروري و يلعب دورا مهم في تسيير و تنسيق و تنظيم الأعمال، حيث يسمح بنقل المعلومات بكل دقة للعاملين في جميع المستويات، إضافة إلى أن سرعة إيصالها يسمح بإكتشاف الأخطاء والاطلاع على النقائص في الأداء وتحسينها مباشرة، وكذا التعرف على كل ما هو جديد في التقارير و مهام العمل و التغييرات المستحدثة، كما أن الإتصال يسمح بتدفق المعلومات بسهولة بين العاملين بمصادقية و شفافية و بالتالي التعرف على الأهداف التي تسعى المديرية إلى تحقيقها مما ينمي روح المسؤولية لدى العاملين، إذ أن توفر المعلومات الضرورية حول أداء المهام و الوظائف يسهل الوصول إلى الغايات المنشودة.

- نستنتج أن قيام المدير بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها قد يدفع العامل إلى تحمل أعباء زائدة في العمل رغم عدم حصوله على مقابل وذلك لشعوره بإهتمام من المسؤول.

الجدول رقم (39) يوضح العلاقة بين سماح المدير بإبداء رأيك في القرارات المتخذة و سعى لتطوير مؤهلاتك و مهاراتك لتحسين مستوى أداء

المجموع		لا		نعم		تسعى لتطوير مؤهلاتك و مهاراتك لتحسين مستوى أدائك
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	سماح المدير بإبداء رأيك في القرارات المتخذة
100	23	4.34	01	95.66	22	نعم
100	15	6.67	01	93.33	14	لا
100	42	4.77	02	95.23	40	أحيانا
100	80	5	4	95	76	المجموع

من خلال الجدول وحسب النسبة المرتفعة 95% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 95.66% من الذين صرحوا بأنه يسمح لهم مدير بإبداء رأيهم في القرارات المتخذة، في حين نجد نسبة 95.23% من الذين

صرحوا بأنه يسمح لهم مدير أحيانا بإيداء رأيهم في القرارات المتخذة، في حين نجد نسبة 93.33% من الذين صرحوا بأنه لا يسمح لهم مدير بإيداء رأيهم في القرارات المتخذة، هذا مقابل نسبة 5% من الذين يمثلون الإتجاه المعاكس صرحوا بأنهم لا يسعون لتطوير مؤهلاتهم و مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 6.67% من الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يسمح لهم مدير بإيداء رأيهم في القرارات المتخذة، مقابل نسبة 4.77% من الذين صرحوا بأنه أحيانا يسمح لهم مدير بإيداء رأيهم في القرارات المتخذة، في حين نجد نسبة 4.34% من الذين صرحوا بأنه يسمح لهم مدير بإيداء رأيهم في القرارات المتخذة.

من خلال النتائج الإحصائية يتضح لنا أن أغلب المبحوثين صرحوا أن الإدارة تسمح لهم بإيداء رأيهم في القرارات المتخذة مما دفعهم لتطوير مهاراتهم، وهذا يعود إلى أن هؤلاء الأفراد لهم مستوى تعليمي عالي و لهم مراكز هامة في الجهاز الإداري كما أن الإدارة تعتبر هذه الفئة فئة طموحة و تسعى إلى تحقيق ذاتها و الوصول إلى أعلى المراكز من خلال إستثمار و إستغلال قدراتها الفكرية و الإبداعية في وضع القرارات، إضافة إلى الخبرة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد في مجالات أخرى يمكن استغلالها في وضع سلم السياسات، أو أن الإدارة العليا تعمد السماح لهذه الفئة بإيداء رأيها و أخذه بعين الاعتبار أحيانا كنوع من الحوافز المعنوية لخلق الدافعية للعمل و تنمية روح الإبداع و الابتكار و الحفاظ على إستقرار اليد العاملة، إذ أن من معايير الحكم على نجاح المؤسسة هو قدرتها على الحفاظ على العمال داخلها.

- نستنتج أن سماح المدير للعامل بإيداء رأيه في القرارات المتخذة يساهم بشكل كبير في تطوير مؤهلاته و مهاراته لتحسين مستوى أدائه.

سادسا: نتائج الفرضية الثالثة :

أثناء تحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الثانية و التي تتمثل في " العدالة التعاملية تؤثر في الإلتزام التنظيمي

داخل المؤسسة ". نستنتج مايلي:

- نستنتج من الجدول(31) أن تشجيع الإدارة لبذل مزيد من الجهد لا يساهم في بقاء الموظفين بالمؤسسة.

- نستنتج من الجدول(32) أن التشجيع الذي تقدمه الإدارة لبذل الجهد يخفف من حالات الغضب و تفكير في مغادرة المؤسسة.

- نستنتج من الجدول(33) أن عند إحترام المسؤول للعامل عند تطبيق قرار و خاصة إذا كانت بشكلها العادل ساهمت في متعة العمال لتأدية عملهم.

- نستنتج من الجدول(34) أن قيام الادارة بمراعاة انشغالات العمال يساهم في إعطاء الصورة الجيدة للمديرية.

- نستنتج من الجدول(35) أن إعتراف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل يؤثر على أدائه و يساهم في قيامه بتأدية العمل بشكل كامل و بدون نقصان.

- نستنتج من الجدول(36) أن إعتراف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل يحرص على إعطاء صورة جيدة للمديرية.

- نستنتج من الجدول(37) أن إهتمام مسؤول بمشاكل و إنشغالات العمل يفرض عليهم إظهار جانبهم الأخلاقي بالمحافظة على ممتلكات المديرية.

- نستنتج من الجدول(38) أن قيام المدير بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها قد يدفع العامل إلى تحمل أعباء زائدة في العمل رغم عدم حصوله على مقابل وذلك لشعوره بإهتمام من المسؤول.

- نستنتج من الجدول (39) أن سماح المدير للعامل بإيداء رأيه في القرارات المتخذة يساهم بشكل كبير في تطوير مؤهلاته و مهاراته لتحسين مستوى أدائه.

من النتائج السابقة نستنتج أن الفرضية الثالثة و المتمثلة في العدالة التعاملية تؤثر في الإلتزام التنظيمي و بذلك تحققت الفرضية الثالثة.

سابعاً: الإستنتاج العام:

إن العدالة في الأجر و الحوافز و الترقية تأثير على المتعة في تأدية العمل و بالتالي البقاء داخل المؤسسة، كما أن العدالة في المكافآت تأثير على إستعداد لبذل جهد أكبر، و كما تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات كآلية لتحقيق العدالة التنظيمية، إذ أن تطبيق القرارات بشكلها العادل على جميع العمال تأثير على إستمرارية البقاء في المؤسسة، إضافة إلى النزاهة و العدالة في حل النزاعات تأثير واضح على إفتخارهم و إعتزازهم، فالعلاقة الحسنة المبينة على التعاون و الإحترام بين الإدارة بالعامل تأثير على الإنسجام بينهما، كما أن تشجيع الإدارة و إحترام العامل عند تطبيق قرارات و مراعاة إنشغالات العامل كلها تساهم في إعطاء صورة توافقية تخدم الطرفين و بالتالي تحقيق أهداف المديرية. يمكن القول أن الفرضية العامة و المتمثلة في العدالة التنظيمية تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة قد تحققت بنسبة كبيرة نظرا للمعطيات المذكورة في تحليل البيانات الإستمارة.

التوصيات المقترحة:

في ضوء نتائج التي توصلت إليها و الإستنتاجات التي خرجت بها يمكننا طرح عديد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في بناء و تطوير المجال الإداري:

* العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية.

* تطوير الموارد البشرية و تنميتها لضمان ولاء و إلتزام العمال.

* مراعات توزيع الأعباء و مهامات على الموظفين بكل عدل و ثبات.

* إعادة النظر في تصنيف المهام و تحديد وظيفة و راتب كل موظف حسب ما يقومون به من جهد مع مؤهلاتهم و قدراتهم يؤدي إلى زيادة مستوى إحساسهم بعدالة التوزيع.

* إعطاء أهمية للقرارات الإدارية لتأكيد بوجود عدالة إجرائية تتخذها الإدارة اتجاه العمال.

الختامة

في ختامنا لهذه الدراسة التي تناولنا فيها الجوانب النظرية لكل من موضوع العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، و إستنادا إلى الدراسات السابقة و المقاربة السوسولوجية المرتبطة بالموضوع و الدراسة الميدانية، تبين لنا مدى تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و بضبط ب مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، و لهذا يسعنا القول أن العدالة التنظيمية أصبحت إلزاما على جميع العمال لضمان استقرارهم و نجاح المؤسسة.

و عليه تعتبر كل من العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي من الإتجاهات التي يمكن للمؤسسة التأثير بها وفق مكاسبها المادية و المعنوية لإبراز مكانتها داخل القطاع الإداري، تبقى العدالة داخل المؤسسة هي الجوهر الذي يساهم في تصحيح سلوكيات الفرد داخل المؤسسة بتطوير مهاراته و تحسين مستوى أدائه، وفق إستراتيجيات محددة تراعي فيها الامكانيات المادية و البشرية المتاحة و التغيرات البيئة المحيطة.

المراجع

قائمة المعاجم :

01. علي سعد إسماعيل، المعجم النقدي لعلماء الإجتماع، مجلد للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.

قائمة الكتب:

02. أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

03. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.

04. بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، 2002.

05. جابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، مختبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة منتوري، قسنطينة، دار الطباعة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009.

06. جاد الرب، سيد أحمد، السلوك التنظيمي، موضوعات و تراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.

07. جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

08. جرينبرغ، جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: حمد رفاعي و بسيوني إسماعيل علي، دار المريخ، الرياض، 2000.

09. جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط01، دار أسامة للنشر، الأردن 2009.

10. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2009.

11. حسن محمد حسن، أساسيات الإحصاء و تطبيقاته، دار المعرف الجامعية، 1992.

12. خضير كاظم، و آخرون، المواهب والكفاءات البشرية، ط01، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.

13. رشوان حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
14. رفعة عبد الحلیم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، 2005.
15. زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
16. عبد الباقي صالح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
17. عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2007.
18. العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
19. العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008.
20. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
21. قاسمي ناصر، دليل المصطلحات في علم الاجتماع، ط1، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2011.
22. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
23. محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
24. محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط01، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
25. محمد زايد عادل، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للبحوث و الدراسات، مصر، 2006.
26. معمري حمزة، أساسيات القياس النفسي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، جامعة الحاج لحضر، باتنة الجزائر، 2014.

27. المغربي، و عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط01، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
28. مويس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
29. نايف سعاد البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
30. هيجان، عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط2، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
31. صفى عاطف، الأنثروبولوجيا الإجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1977.
- قائمة المذكرات:
32. جقيدل سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد حيزر بسكرة، الجزائر، 2015.
33. خرموش مراد رمزي، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، التخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد حيزر بسكرة، الجزائر، 2014.
34. الذهبي حياة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، التخصص علم إجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2014.
35. سيساوي فضيلة، التكنوقراط وعملية التحكم التكنولوجي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013.
36. ظافر الجاهري خالد، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الإجتماعية والتنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الأدب، جامعة الملك سعود، الرياض، 2010.

37. عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، التخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمدحضر، بسكرة، 2015.
38. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، حلب سوريا، 2008.
39. كاظم سعدان هديل، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، التخصص إدارة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة السعودية، 2009.
40. كوسة بوجمة، الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر الأسلاك المشتركة نموذج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
41. محمد حسن سلامة رتبية، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
42. مطاطلة موسى، العقد النفسي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة الدكتوراه، كلية العموم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2015.
43. نايف قاسم، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة سرت، ليبيا، 2007.
44. نواوي فلمبان ايناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، التخصص الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1998.
45. الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.

قائمة المجلات و منشورات:

46. أبو القاسم، الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير الجزائر 03، الأردن، 2015.
47. أبو تايه بندر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن في مراكز الوزارة الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، العدد 20.
48. العبيدي نداء، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، مجلد 08، عدد 02، جامعة العراق، 2012..
49. جون رولز، نظرية العدالة، تر: ليلي طويل، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 2011.
50. الخشروم محمد مصطفى، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد 02، سوريا، 2010.
51. الخشروم محمد مصطفى، دور عدالة التعاملات في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، عدد 26، مجلد 02، سوريا، 2010.
52. خضير، نعمة، عدنان، والنعمي، فلاح، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد (31)، 1996.
53. السيد فاطمة، الإلتزام المهني لدى الموجه التربوي بالتعليم الثانوي، الإسكندرية، مجلة التربية المعاصرة، مجلد (13)، عدد (42)، 1996.
54. شنتاوي نواف، والعقلة ريم محمود، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 04، الأردن، 2013.
55. عبد المجيد سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008، ص 35
56. هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ط 05، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2012.

El akremi, **Guerrero, Comportement organisationnel**
justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement
professionnel de boeck.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية: العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع و الديموغرافيا

إلى السيد : مدير الإدارة المحلية

لولاية غرداية

15 ديسمبر 2019

الموضوع: طلب تسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية

يشرفني أن نلتبس من سيادتكم الترخيص لطالبة بن دومة راضية السنة الثانية
ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
موضوع الدراسة: العدالة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
بمهمة إنجاز بحث علمي و التعرف على الجوانب الميدانية.
أتمنى أن يجد طربي هذا لديكم كل العون والمساعدة للإستفادة من الزيارة، وذلك وفق ما
تسمح به ظروف مؤسستكم.

تقبلوا فائق التقدير والإحترام

رئيس القسم



موافق
رئيسة القسم
رئيسة الإدارة المحلية

الملحق رقم (02)

دليل المقابلة

رقم المقابلة:

مكان المقابلة: الإدارة المحلية لولاية غرداية

تاريخ المقابلة: . / . / 2020

وقت المقابلة:

الصفات الشخصية للمبحوث:

الجنس:

السن:

الخبرة المهنية:

المنصب:

1/ هل ترى أن العدالة مطبقة داخل مؤسستك؟

.....
.....

2/ هل وجود أو غياب العدالة ينعكس على أدائك داخل مؤسستك؟

.....
.....

3/ كيف ترى إلتزام العمال للعمل داخل مؤسستك؟

.....
.....

4/ ما مدى درجة العدالة و الإلتزام داخل مؤسستك؟ "كتابة النسبة المئوية فقط"

.....

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم: علم الاجتماع و الديمغرافيا
تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

استمارة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي المحترم.....سيدي المحترمة:

يسرنا أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يعتبر جزءا من مشروع مذكرة ماستر تخصص علم
إجتماع التنظيم و العمل بعنوان:

العدالة التنظيمية و أثرها على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية -

نرجوا منكم أن تجيبوا على أسئلة الإستمارة، و كما نحيطكم علما بأن إجابتكم لن تستخدم سوى
لأغراض البحث العلمي لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل الأسئلة المقيدة أدناه، و
ذلك بوضع إشارة (x) أمام العبارة التي تناسبكم.

"شكرا جزيلاً على تعاونكم"

شرح بعض المصطلحات الهامة:

العدالة التنظيمية: شعور العامل بحصوله على نتائج مرضية لما يقدمه للمؤسسة و ما يحصل عليه من إمتيازات.

العدالة التوزيعية: هي عدالة توزيع الوظائف و المسؤوليات و الأجور والحوافز حسب الجهد المبذول.

العدالة الإجرائية: هي عدالة عند إتخاذ القرارات الخاصة بالعمال بدون تحيز.

العدالة التعاملية: هي عدالة في معاملة من مسؤول بإحترام و إهتمام عند تطبيق القرارات.

الإلتزام التنظيمي: الرغبة الداخلية و إستعداد المبدول لفائدة المؤسسة لشعور بالرغبة في العمل.

يرجى وضع اشارة (x) في اختيار الاجابة المناسبة :

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1) الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2) السن: 20-30 () 30-40 () 40-50 () 50 فما فوق ()
- 3) الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 4) المستوى التعليمي: متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 5) الفئة المهنية: عامل تحكم () عامل تنفيذ () إطار ()
- 6) الأقدمية: أقل من 10 سنوات () بين 10-20 سنة () أكثر من 20 سنة ()

المحور الثاني: العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)

العدالة التوزيعية:

- 1) هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول؟ نعم () لا ()
 - 2) هل الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع المنصب الذي تشغله؟ نعم () لا ()
- إذا كانت إجابتك لا علل.....
-

- 3) هل تشعر أن مهامك و واجباتك تتناسب مع وظيفتك؟ نعم () لا ()
- 4) هل حصلت من قبل على مكافآت؟ نعم () لا ()
- 5) هل توزيع المكافآت و الحوافز مقابل الجهد المبذول؟ نعم () لا ()
- 6) هل الترقية مطبقة بعدالة و إستحقاق؟ نعم () لا ()

- (7) هل حصلت على فرص ترقية من قبل؟ نعم () لا ()
- (8) هل إستفدت في السابق من الحوافز عامة؟ نعم () لا ()
- (9) هل تحظى بمكافأة مقابل جهد إضافي؟ نعم () لا ()
- (10) هل تتوافق ساعات العمل مع ظروفك الخاصة؟ نعم () لا ()
- (11) هل تتوافق ساعات العمل بالنسبة للمهام التي تكلف بها؟ نعم () لا ()
- (12) هل يتوافق منصبك مع المؤهلاتك العلمية؟ نعم () لا ()

العدالة الإجرائية:

- (13) هل مسؤولك يشارك العمال في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟ نعم () لا ()
- (14) هل يقوم المسؤول بتطبيق القرارات بالشكل نفسه على جميع العمال بدون تمييز؟ نعم () لا ()
- (15) هل يوجد تبادل للأراء بين المسؤول و العمال؟ نعم () لا ()
- (16) هل يسمح لك مسؤولك بالمشاركة في إتخاذ القرارات؟ نعم () لا () أحيانا ()
- (17) هل تشعر بالعدالة في معاملة مدير للموظفين؟ نعم () لا ()
- (18) هل مدير يعاملك بإحترام عند إتخاذ قرارات تخص وظيفتك؟ نعم () لا ()
- (19) هل يحرص المسؤول على سماع رأيك قبل إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟ نعم () لا () أحيانا ()
- (20) هل المسؤول يحرص على خلق التعاون في العمل؟ نعم () لا ()
- (21) هل تشعر بالنزاهة و العدالة في حل نزاعات بين موظفين؟ نعم () لا ()

العدالة التعاملية :

- (22) هل هناك نوع من التشجيع من الإدارة لبذل مزيد من الجهد؟ نعم () لا ()
- (23) هل المسؤول يحترم العامل عند تطبيق أي قرار من طرفه؟ نعم () لا ()
- (24) هل تقوم الإدارة بمراعات إنشغالات العمال؟ نعم () لا ()
- (25) هل يعترف المسؤول بما يبذله العامل من جهد في العمل؟ نعم () لا ()
- (26) هل يهتم مسؤولك بمشاكلك و إنشغالاتك؟ نعم () لا ()
- (27) هل يقوم مديرك بتقديم معلومات عند الإستفسار عنها؟ نعم () لا ()
- (28) هل يسمح لك مديرك بإبداء رأيك في القرارات المتخذة؟ نعم () لا () أحيانا ()

المحور الثالث: الإلتزام التنظيمي

- 29) هل تجد أن العمل في هذه المؤسسة أحسن من عمل في جهة أخرى؟ نعم () لا ()
- 30) هل إختيارك للعمل بهذه المؤسسة كان عن رغبة؟ نعم () لا ()
- إذا كانت إجابتك لا علل.....
-
- 31) هل لديك إستعداد في بذل جهد إضافي؟ نعم () لا ()
- 32) هل يوجد تشابه بين قيمك و توجهاتك الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة؟ نعم () لا ()
- 33) هل يمكنك أن تتحمل أعباء زائدة في العمل رغم عدم حصولك على مقابل؟ نعم () لا ()
- 34) هل تقوم بتأدية عملك بشكل كامل و بدون نقصان؟ نعم () لا ()
- 35) هل تدخل و تخرج من المؤسسة في الوقت المحدد للعمل؟ نعم () لا ()
- 36) هل حضورك دائم بمؤسسة؟ نعم () لا ()
- 37) هل تشعر بالمتعة أثناء تأدية عملك؟ نعم () لا ()
- 38) هل تسعى لتطوير مؤهلاتك و مهاراتك لتحسين مستوى أدائك؟ نعم () لا ()
- 39) هل أنت حريص على إعطاء صورة جيدة للمديرية؟ نعم () لا ()
- 40) هل تتقيد بالنظام الداخلي للمديرية؟ نعم () لا ()
- 41) هل تحافظ على ممتلكات المديرية؟ نعم () لا ()
- 42) هل تسعى دائما على البقاء داخل مؤسستك؟ نعم () لا ()
- 43) هل لديك إستعداد للعمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى؟ نعم () لا ()
- 44) هل عاطفتك و تعلقك بزملائك هي سبب بقائك داخل المؤسسة؟ نعم () لا ()
- 45) هل تشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلك الشخصية؟ نعم () لا ()
- 46) هل تسعى لتقديم حلول وإقتراحات من شأنها الرفع من مستوى أداء المؤسسة؟ نعم () لا ()
- 47) هل تشعر بالولاء للمؤسسة؟ نعم () لا ()
- 48) هل تحافظ على أسرار المؤسسة؟ نعم () لا ()
- 49) هل تشعر بالفخر و الإعتزاز عند التكلم على مؤسستك؟ نعم () لا ()
- 50) هل لديك إستعداد القيام بأعمال إضافية خارج مجال و أوقات عملك؟ نعم () لا ()
- 51) هل تتابك فكرة مغادرة المؤسسة كليا في حالات الغضب؟ نعم () لا ()

الملحق رقم (04)

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	التخصص	الأستاذ
غرداية	علم إجتماع ثقافي	قرليفة حميد
غرداية	الديموغرافيا	بوغالي حاجي

الملحق رقم (05)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

