



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم علم اجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



الموضوع :

العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام المهني للموظفين

دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز- ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي في تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالبة :

عماد بن تروش

بشرى بوخاري

الصفة	الرتبة	اسم و لقب الاستاذ
رئيسا	استاذ	أ.د. الياس شرفة
مشرفا	استاذ	أ.د. عماد بن تروش
ممتحنا	استاذ	أ.د. مراد سبرطعي

السنة الجامعية 2026/2025

رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ
لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ
لِّسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي

شكر وعرفان

بسم الحي الذي لا يموت من له البقاء والثبوت إله الملك والملكوت ذي العزة والجبروت، والسلام على
الذي شهدت بصدقه الحمام والعنكبوت.

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، بدايةً أشكر الله
الذي منّ عليا بنعمة العلم والحمد لله الذي أنار بصيرتي بنوره وهداني من الظلمات إلى النور. ثم أرفع
شكري المفعم بالتقدير والاحترام إلى والداي اللذان رافقاني طيلة مسيرتي الدراسية، كما أتوجه بجزيل الشكر
والامتنان إلى كافة أساتذة قسم علم اجتماع عامة والأستاذ المشرف عماد بن تروش خاصة، شكراً على
إرشاداته القيمة ورحابة صدره التي وضعتني في بداية الطريق لإتمام بحثي، وأخيراً شكراً مختوماً ختامه
مسك إلى كل الذين أناروا لنا درب التحصيل،

ألف شكر إلى كل الزملاء دون استثناء





إه_____داء

لمن قال فيهما الرحمن : "وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

إلى من كله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار

من أحمل اسمه بكل افتخار... أبي العزيز

إلى رمز الحب والحنان... إلى القلب الناصع بالبياض... من كانت سبب النجاح

أمي العزيزة حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

"إلى القلب الطاهر إلى سندي وعطائي... أخي عيسى

إلى من ينتظرون نجاحي بمحبة وصدق أخواتي

" رحمة ، مريم ، رقية ونعمات

إلى صغار البيت وأحفاده

" ريم ، رنيم، يوسف وتسليم

لأصغر حفيدة ابنة أخي لمن صرت لعيونها عمة

ميليسا

الكلمة الهمة هذا العمل وإلى كل من رافقني من بعيد أو قريب



الفهرس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	دعاء
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص
أب	مقدمة
الفصل الأول : مدخل عام للدراسة	
4	تمهيد
6	أولا : الإشكالية
10	أ / أهمية الموضوع
11	ب / أسباب اختيار الموضوع
12	ج / أهداف الموضوع
13	د / فرضيات البحث
14	ثانيا : الدراسات السابقة
14	أ / الدراسات الأجنبية
20	ب / الدراسات العربية
26	ج / الدراسات الجزائرية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : قراءة تحليلية للمحتوى الدلالي للعدالة التنظيمية	
34	تمهيد
35	أولا : مفهوم العدالة
35	أ - لغة
36	ب- اصطلاحا
37	ثانيا : مفهوم العدالة التنظيمية
39	ثالثا : خصائص العدالة التنظيمية
41	رابعا : أهمية العدالة التنظيمية
43	خامسا : أبعاد العدالة التنظيمية
44	أ - العدالة التوزيعية
46	ب العدالة الاجرائية
48	ج العدالة التعاملية
49	سادسا : مقاربات العدالة التنظيمية
50	أنظرية التبادل الاجتماعي عند بيتر بلاو

52	ب مدخل العلاقات الانسانية
53	ج نظرية العدالة (المساواة لادمز)
54	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : قراءة دلالية لفعل الإلتزام التنظيمي
56	تمهيد
58	أولا : مفهوم الإلتزام
58	أ - لغة
59	ت لمصطلحا
60	ثانيا : مفهوم الإلتزام التنظيمي
62	ثالثا : خصائص الإلتزام التنظيمي
63	رابعا : أهمية الإلتزام التنظيمي
66	خامسا : أبعاد الإلتزام التنظيمي
68	أ - الإلتزام العاطفي
69	ب - الإلتزام الاستمراري
70	ث - الإلتزام المعياري
72	سادسا : النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي
72	أ - نظرية تالكوت بارسونز
73	ب نظرية دوجلاس ماك غريغور
74	ج - نظرية ابرهام ماصلو
76	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية
78	تمهيد
79	أولا : الإجراءات المنهجية
79	أ / المنهج المستخدم
80	ب / مجالات الدراسة
83	ج / أدوات جمع البيانات
85	د / العينة و كيفية اختيارها
86	ثانيا : المعطيات الميدانية
86	أ / عرض و تحليل البيانات
128	ب / عرض النتائج العامة للدراسة
131	خاتمة
133	صعوبات الدراسة
135	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أبعاد العدالة التنظيمية	43
2	أبعاد الالتزام التنظيمي	67
3	يبين جنس أفراد العينة	86
4	يبين مجال سن المبحوثين	88
5	يبين الحالة الاجتماعية للمبحوثين	90
6	يبين المستوى التعليمي للمبحوثين	92
7	يبين المناصب التي تقلدها المبحوثين	94
8	يبين المنصب الحالي الذي يشغله أفراد العينة	96
9	يبين الخبرة المهنية للمبحوثين	97
10	يبين ما إذا كان المبحوثين على اطلاع بقائمة المنح والعلاوات والحوافز التي يمكن أن يستفيدوا منها	99
11	يبين أنواع المنح والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها العمال	101
12	يبين ما إذا كان الموظفين يستفيدون من المنح والحوافز على قدر المساواة بينهم	102
13	يوضح ما إذا كان الموظف الأحقية في الاستفادة من المنح على غرار بعض الموظفين ولم يستفد	104
14	يعبر عن ما إذا كان الموظف يعتبر ذلك إجحافاً في حقوقه المادية مقارنة بباقي الموظفين	105
15	يبين ما إذا كان الموظفين الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق يشعرون بغياب العدالة في جانب المنح والحوافز	106
16	يبين ما إذا كان شعور الموظفين بغياب العدالة في جانب المنح له انعكاسات سلبية على درجة التزامهم المهني بالمؤسسة	107
17	يوضح مظاهر تأثير غياب العدالة التنظيمية على درجة الالتزام المهني بالمؤسسة	108
18	يبين ما إذا كانت عدالة توزيع المنح والعلاوات بين الموظفين تؤدي إلى زيادة درجة التزامهم المهني بالمؤسسة	110
19	يبين كيف عدالة توزيع المنح والعلاوات بين الموظفين تؤدي حقيقة إلى زيادة درجة الالتزام المهني	111
20	يبين ما إذا كانت الإدارة تعلم الموظفين بشروط الترقيات في المناصب والدرجات التي يمكن أن يستفيدوا منها كما ينص على ذلك القانون بشكل شفاف أم لا	112

113	يبين ما إذا كانت إدارة المؤسسة تلتزم بالشروط التي تتم بها الترقيات	21
114	يبين ما إذا كان هناك عدالة في جانب الترقيات	22
115	يبين ما إذا كان الشعور بعدالة الإجراءات يزيد من درجة الالتزام بالمؤسسة	23
116	يوضح المظاهر الإيجابية للشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة	24
118	يعبر عن ما إذا حصل موقف مماثل للموظف نتيجة إدراك غياب العدالة في المناصب والدرجات	25
119	يوضح ما إذا كان لغياب إدراك عدالة الترقيات أثر سلبي على درجة الالتزام مع مؤشرات ذلك	26
120	يبين ما إذا كان للموظف تعرض لموقف مهني الزم تسليط العقوبة عليه	27
121	يبين طبيعة العقوبة	28
122	يبين ما إذا كانت العقوبات قانونية	29
123	يبين ما إذا كان الموظفين سواسية تجاه العقوبات	30
124	يبين ما إذا كانت هناك تجاوزات في هذا المجال	31
125	يبين كيف تتم هذه التجاوزات	32
126	يبين ما إذا كان هناك أثر سلبي لتلك التجاوزات على درجة الالتزام بالمؤسسة	33
127	يبين ما إذا كان تطبيق العقوبات والجزاءات من طرف الإدارة بشكل عادل يكون له أثر إيجابي على درجة الالتزام المهني	34

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	دائرة نسبية تبين جنس المبحوثين	87
2	أعمدة بيانية توضح سن المبحوثين	89
3	دائرة نسبية توضح الحالة الاجتماعية للعينة	91
4	مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	93
5	أعمدة بيانية تبين المناصب التي تقلدها أفراد العينة	95
6	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول	97

تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها احد المفاهيم الادارية الحديثة التي تساهم في تحسين اداء المنظمات و تعزيز سلوكيات العاملين حيث تهدف الدراسة الى معرفة مدى تاثير العدالة التنظيمية بمختلف ابعادها على تحقيق الالتزام المهني للموظفين . حيث تناولت الدراسة جوانب نظرية متعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية و الالتزام المهني و على جانب منهجي مهم ، اذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمعالجة هذا الموضوع و على الاستمارة الاستقصائية كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 27 عامل و عاملة بمؤسسة سونلغاز لتخلص الدراسة في الاخير الى نتائج هامة تفيد اغلبها الى وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية بمختلف ابعادها و الالتزام المهني التنظيمي .

Abstract

This study aims to shed light on the topic of **organizational justice** as a modern administrative concept that contributes to improving organizational performance and enhancing employee behavior. The study seeks to determine the extent to which organizational justice, in its various dimensions, influences the achievement of employees' **professional commitment**.

The study addressed theoretical and practical aspects related to the concepts of organizational justice and professional commitment, in addition to important methodological components. A **descriptive approach** was employed, and a **questionnaire** was used as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to a sample of 27 employees at the **Sonelgaz** company. Finally, the study concluded that there is a positive relationship between organizational justice, across its various dimensions, and organizational professional commitment.

مقدمة

مقدمة :

تعد الموارد البشرية ركنا قاعديا في بناء المؤسسات وتسيير نشاطاتها ، فالمؤسسة عبارة عن تركيبة من العناصر والالات والموارد (المادية ،المالية والبشرية) ،فالمورد البشري هو المسؤول عن توزيع الاعمال وتنظيمها وتوجيه الموارد الاخرى الى الاتجاه الصحيح، فقد نجد بعض المؤسسات لديها العناصر الكافية لتحقيق اهدافها الا انها قد تفشل بسبب عدم تعيينها لافراد مؤهلين ومناسبين للقيام بالاعمال المطلوبة منهم او لعدم قدرتها على تحفيزهم وتوجيههم ،وطريقة التعامل معهم ودراسة سلوكياتهم ودوافعهم داخل المؤسسة ، وعليه فان نجاح او فشل المنظمات المعاصرة يركز على مدى تحكمها واهتمامها بالفرد العامل والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها .

ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة السلوك التنظيمي وكيفية التأثير على العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم ، وهذا من خلال اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم بالعدالة فيما بينهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة اهداف المنظمة بحيث لا تتعارض مع رغباتهم واهدافهم الشخصية لتجنب ظهور الصراعات بينهم وبالتالي زيادة الانضباط المهني بالمؤسسة .

وعليه تاسيسا لما سبق تم اتباع خطة تبدأ بمقدمة وكانت عبارة عن تمهيد لدراستي ، حيث قمت بتقسيم الدراسة الى اربعة فصول :

الفصل الاول بالاطار المفاهيمي للدراسة حيث ضم الاشكالية ، اهمية الموضوع ، اسبابه واهدافه ، كما تم التطرق فيه الى الدراسات السابقة والتي قسمت بدورها الى دراسات اجنبية ، عربية و اخرى جزائرية .

الفصل الثاني قراءة تحليلية للمحتوى الدلالي للعدالة التنظيمية ، وتم التطرق فيه الى مفهوم العدالة ، مفهوم العدالة التنظيمية ، خصائص العدالة التنظيمية ، ابعادها والنظريات المفسرة لها .

اما الفصل الثالث فقد عنون بقراءة تحليلية للمقاربات المعرفية لمحتوى الالتزام التنظيمي ، تم عرض فيه مفهوم الالتزام ، مفهوم الالتزام التنظيمي ، خصائصه ، ابعاده والنظريات المفسرة له .

اما الفصل الرابع والآخر فهو خاص بالاجراءات المنهجية والمعطيات الميدانية ، حيث قسم الى شقين الشق الاول خاص بالاجراءات المنهجية وفيه تم عرض المنهج المستخدم ، مجالات الدراسة ، ادوات

جمع البيانات ، العينة وكيفية اختيارها ، وتم في الشق الثاني عرض وتحليل المعطيات الميدانية وكذا مناقشة النتائج العامة ...

وعليه تم وضع خاتمة والصعوبات واخيرا المراجع والملاحق .

الفصل ————— ل الاول

مدخل عام للدراسة

تمهيد

اولا: الاشكالية

أ / اهمية الدراسة

ب / اسباب اختيار الموضوع

ج/ اهداف الموضوع

دا فرضيات البحث

ثانيا : الدراسات السابقة

أ / الدراسات الاجنبية

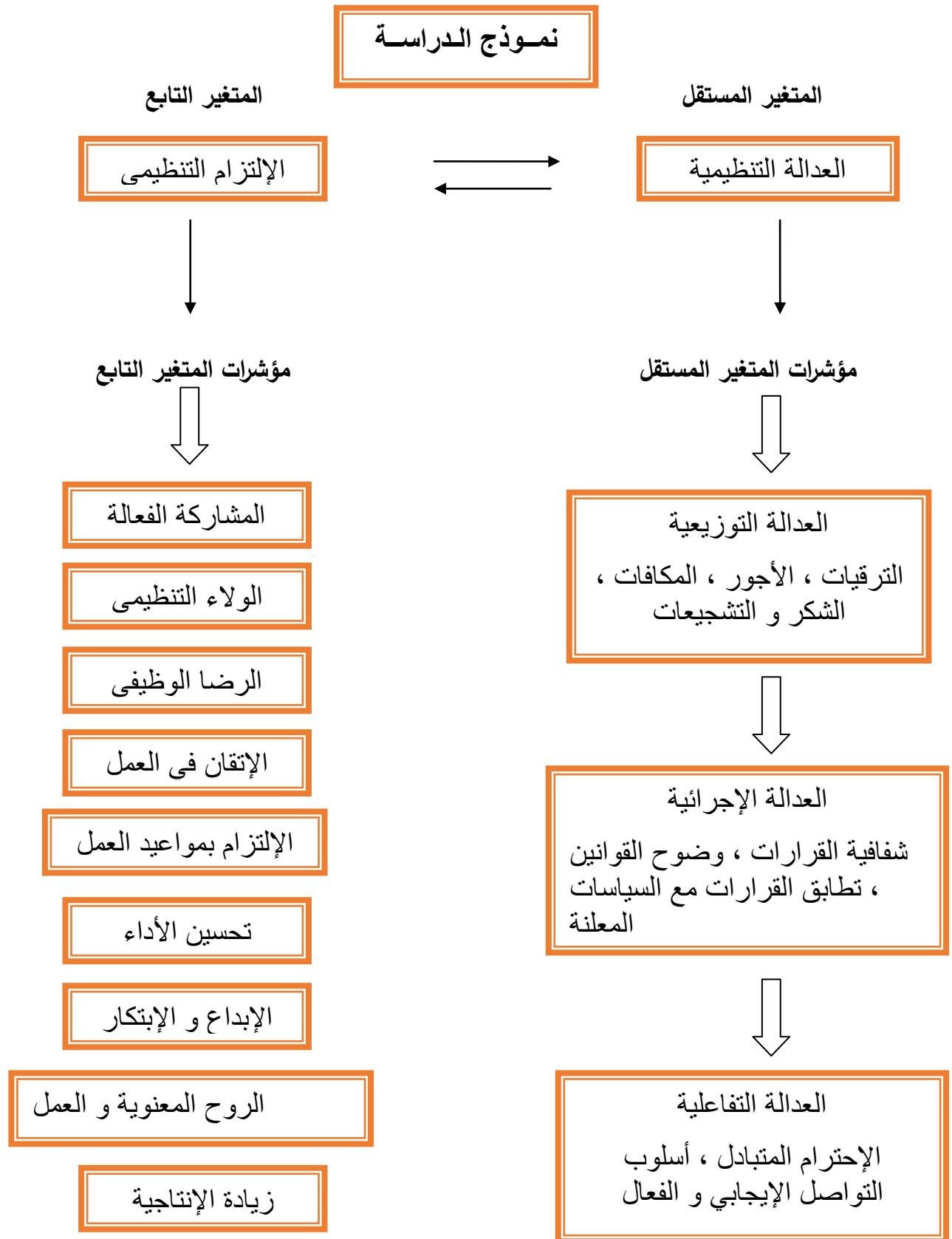
ب/ الدراسات العربية

ج/ الدراسات الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري للدراسة من أهم مراحل البحث العلمي الأساسية التي يحاول الباحث من خلالها إبراز مختلف الأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، و بهذا عند القيام بأي بحث علمي وجب وضع أسس وخطوات منهجية تُبنى عليها الدراسة وذلك للضبط المحكم للإطار المنهجي والتوصل إلى نتائج علمية صحيحة وأكثر دقة ، وعليه سيتم في هذا الفصل وفي شقه الأول صياغة إشكالية البحث وطرح السؤال المركزي والأسئلة الفرعية، وتوضيح أهمية موضوع " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام المهني للموظفين " ، مع التطرق إلى مجمل الأسباب الدافعة إلى اختياره والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، أما في شقه الثاني، فسيتم التطرق بالنقاش والتحليل لأهم الدراسات السابقة المشابهة للدراسة والتي تناولت نفس متغيرات الدراسة أو واحد منهما ، وكل ذلك في حدود إشكالية البحث وأهدافه.



أولاً: الإشكالية

يركز موضوع البحث في علم اجتماع التنظيم على دراسة مختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات ، اتحادات، وإدارات... حيث يهتم بدراسة العمل الإنساني وما يرتبط بالسلوك المهني والتنظيمي ، هذا وقد شهدت العديد من التنظيمات والمؤسسات تغيرات و تطورات عديدة تمثلت في التراكم المعرفي والتقدم التكنولوجي و التنوع القيمي و غيرها ، ما نتج عنه تعدد الحاجات وتنوع الطموح، وهو الأمر الذي استدعى ضرورة إعادة الهيكلة التنظيمية كاستجابة منطقية لتلك المتغيرات الجديدة ورغبةً في الحفاظ على البقاء والاستمرار في عصر يتصف بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. فالتنظيمات الإدارية ومنظمات العمل تتكون من مجموعة العناصر التي تتجمع معاً وتعمل على تحقيق أهداف مشتركة ومحددة متفق عليها، ولعل هذه العناصر تشمل كل من العمل بحد ذاته ، الأفراد ، بالإضافة إلى مكان العمل و مجمل العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تتم ضمن الأبنية والأساليب الفنية ، حيث أن التغيرات التي مست المؤسسات الحديثة والمعاصرة جعلها تعمل جاهدة للتوجه السريع نحو تحديث أنظمتها وبنيتها الوظيفية سعياً منها لمواكبة الوضع الحالي وما يحمله من تحديات ، هذا بدوره ألزم عليها التخلي عن الكثير من السياسات والأساليب التقليدية في الإدارة كنظرتها للعامل كونه مجرد آلة يؤدي العمل كما يطلب منه و فقط ، ومن هنا بدأ الاهتمام بالموارد البشري اهتماما كبيرا و النظر إليه على أنه عنصر أساسي وفعال داخل البناء التنظيمي يحتاج إلى بيئة عمل محفزة ومشجعة تدفعه نحو التقدم والتطور وتساعد على التأقلم مع كل هذه التحديات و التطورات بما يسهل عليه أداء مهامه بأفضل الطرق وهو ما يضمن تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة ، وعليه زاد الاهتمام بالفرد داخل التنظيم أكثر وظهرت عدة منطلقات فكرية ونظريات جديدة تراعي الظروف المجتمعية وتهتم بالفرد من خلال التعامل المرن معه وتكوينه ودعمه بما يكفي، إذ يمكن اعتبار مدرسة العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو إطاراً مرجعياً للدراسات التنظيمية المهمة بالبعد الإنساني حيث أعطت أهمية كبيرة للعامل واعتبرته أهم العناصر التي تجعل من أي تنظيم يحقق أهدافه التي وجد من أجلها؛ لأن نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة يقاس بمدى تحكمها وتأطيرها لأهم مورد تملكه وهو العامل.

وبما أن العنصر البشري حاز على الأولوية في مختلف الدراسات واعتُبر محور تسيير المؤسسات والمنظمات والمحدد الأول في صنع الفارق والتميز في المؤسسة من خلال أدائه الوظيفي وقدرته على الابتكار والإبداع والاستمرارية في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد زاد الاهتمام بمشكلات التنظيم الحديثة التي من شأنها أن تؤثر في سلوكه وتوجهه نحو السلب أم الإيجاب ، ولعل موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام ال مهني للموظفين ضمن المواضيع التي لاقت اهتمام العديد من الدارسين والباحثين وحظت بالإهتمام المتواصل ضمن دوائر الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال العلوم الاجتماعية، فالعدالة التنظيمية أصبحت من أبرز المتغيرات التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل داعمة وإيجابية تدفع بهم نحو تعزيز ولأنهم التنظيمي ، لأن عدم شعور الفرد بوجود عدالة يؤدي به إلى السلبية في الأداء، وضعف الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تمزيق شبكة العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وهو ما يؤدي إلى انتشار اللامبالاة والفوضى وغياب الدافعية نحو العمل ، زد على هذا، فإن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، لهذا وجب على الإدارة تسخير كافة الوسائل المتاحة لتحقيق جملة من الأبعاد المرتبطة بها ، و التي يمكن حصرها ضمن ثلاث أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة المعاملات ، فالعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية تعني مدى شعور الفرد بتوافق وتساوي مدخلاته مع مخرجاته ويتحقق هذا بمستوى التحفيزات المقدمة له كمكافأة على جهده و إتقانه للعمل ، سواء كان هذا التحفيز مادي كالأجور والمنح والترقيات، أو معنوي واجتماعي، وهو ما يدفعه نحو تحسين أدائه لترتفع بذلك مستويات أداء المؤسسة، أما العدالة الإجرائية كبعد ثاني من الأبعاد المهمة للعدالة التنظيمية تقوم على أساس الإنصاف في تطبيق السياسات والإجراءات، أي أن قوانين المؤسسة تُتخذ بكل شفافية وفق معايير مضبوطة وتُطبق على كل العمال دون استثناء وبغض النظر عن مكانتهم داخل التنظيم و هو ما يعزز ثقتهم بالإدارة ويمنحهم حافزاً للتعاون مع رؤسائهم، ومن هنا يمكن القول أن العدالة الإجرائية قائمة على الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخرجات بشكل دقيق وصائب من أجل إحساس العامل بمدى عدالة هذه الإجراءات ، و عدالة المعاملات هي أيضا كبعد آخر للعدالة التنظيمية فإنها تتضمن كل ما يتعلق بطريقة تفاعل المدير مع العمال كاحترامهم و طريقة التعامل معهم من حيث أسلوب الحوار ونوع الاتصال و هو ما يمنح الثقة المتبادلة ، بحيث كلما وضحت هذه الأبعاد وطُبقت بشكل واضح أضفى هذا الكثير من الإيجابيات للمؤسسة و ساهم في

تعزيز الشعور بالبقاء و زاد من مستويات الانضباط المهني وقضى على مشكلة دوران العمل ، بل و أدى إلى خفض معدلات الشكاوى والغيابات ، و بالتالي فإن تحقق العدالة و ارتفاع مستوى تطبيقها يؤدي إلى إستقرار العمل و تقليل حدة الصراعات و المساهمة في رفع كفاءة العمل و العمال ، و هنا يمكن القول أن العدالة كظاهرة تنظيمية تدفع نحو التشجيع على الإبداع والابتكار والاستمرارية و كل هذا ينسجم مع مفهوم الالتزام المهني التنظيمي.

كل ما سبق ذكره يجسد لنا و يعبر عن إحدى المتغيرات التنظيمية الأخرى التي تتأثر بمستوى العدالة التنظيمية ألا وهو الالتزام التنظيمي ، هذا الأخير حظى باهتمام كبير من قبل الباحثين باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي ، واكتسب أهمية واضحة في مجال الفكر الإداري ، فالعدالة والالتزام التنظيميين ظاهرتان متلازمتان فلا يمكن تحقيق الثاني (الالتزام) إلا ببناء الأول (العدالة) لأن إدراك العامل لحقيقة نظام توزيع الأجور والرواتب في المنظمة يؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكن من عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية ، و هنا يظهر التزام العمال من خلال استعدادهم للتعليم وتطوير مهاراتهم و ميلهم إلى الحفاظ على وظيفتهم حتى وإن وجدوا وظيفة أخرى أفضل من وظيفتهم الحالية ، كذلك تبرز فيهم روح العمل الجماعي كل هذا يعود بالنفع على المؤسسة، يضمن بقائها ويحسن صورتها و يزيد من منافستها لأنه و بكل تأكيد الموظفين الملتزمين مهنيًا أحد أهم معايير التفوق على المنظمات الأخرى ، و بهذا فإن العديد من المؤسسات الجزائرية تشهد اهتماماً متزايداً و ملحوظ بمفهوم العدالة نظرا للدور الحاسم الذي تقوم به نحو تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار الوظيفي، إلا أن الملاحظات الميدانية تشير إلى أن البعض بل أغلب هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف الشفافية في بعض الإجراءات الإدارية و عدم وضوح معايير الترقية والحوافز و كذا التفاوت في توزيع المسؤوليات بين الموظفين، كما أن أساليب التواصل الإداري في بعض المؤسسات مجردة ولا تعبر عن الإحترام والمشاركة الفعالة حيث تنسجم كل هذه التحديات مع ما تؤكدته مختلف الأدبيات التنظيمية على أن ضعف إدراك العدالة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي و تراجع مستويات الإلتزام المهني ، و عليه سعت و بدأت المؤسسات الجزائرية في تبني ممارسات حديثة و جديدة هدفها تعزيز العدالة التنظيمية ك تطوير أنظمة تقييم الأداء، تعزيز الشفافية الإدارية، ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على المساواة بما يساهم في تحسين الرضا وتعزيز الولاء والالتزام المؤسسي .

وبناءً على ما تم تقديمه ونظراً لأهمية موضوع العدالة التنظيمية وارتباطها بالكثير من السلوكيات في بيئة العمل ومنها الالتزام التنظيمي نطرح مشكلة البحث والتي تتبلور في التساؤل المركزي التالي : إلى أي مدى تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام المهني بمديرية سونلغاز الطارف ؟

وتتفرع عنه جملة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

- 1 - هل تسهم الاستفادة العادلة من المنح والعلاوات والحوافز بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني ؟
- 2 - هل تسهم الاستفادة العادلة من الترقيات في المناصب والدرجات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني ؟
- 3 - هل يسهم التطبيق العادل للجزاءات والعقوبات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني ؟

أ/ أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فالعدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في علم اجتماع العمل والتنظيم التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة وارتبطت بالعديد من السلوكيات كسلوك المواطنة، المشاركة الفعالة، فاعلية الأداء، الانضباط والالتزام المهني....

وبهذا فإن أهمية الدراسة تتمثل في :

- الإضافة التي قد تأتي بها خاصة أنها تتناول جانباً مهماً من جوانب السلوك التنظيمي.
- قد تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تسعى لدراسة موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من جوانب أخرى لم تُدرس بعد.
- إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في الدراسة للقيام بدراسات أخرى.
- تصب هذه الدراسة في اتجاه توعية القادة والمدراء بضرورة الالتزام بمبدأ العدالة التنظيمية لما لها من تأثير على أداء وفعالية العمال، والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء والفعالية الناجمة عن غياب العدالة.

ب/ أسباب اختيار الموضوع :

إن لكل بحث علمي مجموعة من العوامل والبواعث الدافعة إلى اختياره، وهذا للإحساس بمشكلة البحث والإدراك الحقيقي لها، إذ أنه هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام المهني للموظفين ، ويمكن عرض هذه الأسباب في النقاط التالية:

- الرغبة والميول المعرفي في تسليط الضوء عن موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام المهني والذي يعد الالهة الأولى لنجاح أي مؤسسة.
- اعتبار الموضوع إشكالا ما زالت التساؤلات حوله مفتوحة.
- الحاجة إلى دراسة أكثر عمقاً في مثل هذا النوع من المواضيع، بهدف إعطاء تفسيرات أكثر دقة للموضوع.
- اعتبار هذا الموضوع من المواضيع التنظيمية التي يجب الوقوف عندها لأنها أصبحت محل شكوى لدى الكثير من الموظفين والعمال الذين أضحووا في بعض المؤسسات يشكون من غياب العدالة التنظيمية، وعلاقة كل ذلك بدرجة التزامهم وانضباطهم بالمؤسسة.
- محاولة إثارة نقاش معرفي حول بعض تغيرات الدراسة والتي لم تثرى في الدراسات السابقة.

ج/ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تعد محرك أساسي للبحث وجوهره، وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

- محاولة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- محاولة إعطاء تفسيرات أكثر موضوعية لهذا الموضوع وفق مقاربات علمية مناسبة.
- التعرف على أكثر أبعاد العدالة التنظيمية مساهمة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- محاولة لفت انتباه المسؤولين بضرورة الاهتمام بتطبيق العدالة المهنية بأبعادها الإجرائية، التوزيعية و التعاملية ، لما لها من تأثير على إلتزام العمال وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة.
- التعرف على الأسباب التي تزيد من مستوى الالتزام المهني وعلاقة كل ذلك بعدالة التعامل مع مختلف الموظفين والعمال.
- التعرف على درجة تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.
- تقديم هذا البحث كمساهمة لإثراء المكتبة به، آملة أن يفيد القارئ باحثاً كان أو طالباً...

فرضيات البحث

الفرضية العامة : تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام المهني للموظفين .

معنى هذا أن إدراك العاملين لوجود عدالة داخل التنظيم سواء على مستوى توزيع المكافآت (عدالة توزيعية) ، أو على مستوى القواعد والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات (عدالة إجرائية)، أو على مستوى المعاملة والاحترام المتبادل (عدالة التعاملات)، وهو بدوره يزيد من مستويات الانضباط المهني ويزيد من معدلات الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الاستفادة العادلة من المنح والعلاوات والحوافز بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني .

تفترض هذه الفرضية أن العدالة في توزيع المنح والعلاوات والحوافز تعتبر شكل من أشكال العدالة التنظيمية، فشعور الموظفون بالإنصاف والمساواة وفق معايير واضحة يزداد رضاهم وثقتهم بالإدارة، هذا الشعور يعزز ولاءهم وانتماءهم واستعدادهم لبذل جهد أكبر؛ وعليه كلما تحققت العدالة في الاستفادة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الاستفادة العادلة من الترقيات في المناصب والدرجات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني .

تفترض هذه الفرضية أن التقدم المهني عندما يكون قائم على الكفاءة والاستحقاق وفق معايير الشفافية والوضوح وبالاعتماد على الخبرة والأداء، فإن هذا يولد لدى الموظفين شعور بالإنصاف مما يزيد من ولاءهم ورضاهم، كما يدفعهم لبذل الجهد للحفاظ على مكانتهم والسعي نحو تطويرها، وعليه كلما تحققت العدالة في الترقية تحقق الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التطبيق العادل للجزاءات والعقوبات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني .

تفترض هذه الفرضية أن التطبيق العادل للجزاءات والعقوبات على كافة الموظفين دون استثناء يزيد من ولائهم ، معنى هذا أنه عندما يشعر الموظف بتساوي تطبيق الإجراءات والحصول على نفس

العقوبة التي يعاقب بها باقي الموظفين عند قيامهم بنفس الخطأ ، فإن هذا يعزز ولاءه و يزيد انتمائه و بالتالي التزامه.

ثانياً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة قاعدة أساسية ومرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي لأنها تعمل على إثراء بمعلومات تغطي جوانب مختلفة عن الموضوع وتساعد على تحديد مفاهيم الدراسة ووضع الفروض وتحليل النتائج، بالإضافة إلى هذا فإن الدراسات السابقة تقدم نظرة عن أدوات جمع البيانات والمناهج المستخدمة التي يمكن الاستفادة منها عند تحديد الخيارات المنهجية المناسبة لهذا الموضوع، ولهذا اعتمدت على مجموعة من الدراسات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة"، ويمكن عرضها على النحو التالي:

أ- الدراسات الأجنبية:

دراسة 01 : دراسة Ishak، سنة (2009): بعنوان **أثر العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع على العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية**.¹

-يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتتم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة.

-تم استخدام الاستبانة كأداة للتحليل، حيث وُزعت على عينة مكونة من 339 ، إلا أنه تم استرجاع 330 فقط منها صالحة للتحليل، و عليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

1/ تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادل الاجتماعي.

2/ تؤثر العدالة التوزيعية والإجرائية في بُعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بُعد الإيثار.

¹ - حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة قاصدي مرباح، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ورقلة - الجزائر، 2013-2014، ص 46.

3/ هناك علاقة بين عدالة التفاعلات و النظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة .

4/ وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

5/ لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.¹

التعليق:

لقد هدفت دراسة Ishak للتعرف على أثر علاقة القائد بالأتباع على العدالة والمواطنة التنظيمية، وتميزت باستخدام أداة موثوقة من أدوات جمع البيانات (الاستبانة) وحجم عينة مناسب (339)، وهو ما عزز دقة النتائج ، حيث بينت الدراسة وجود علاقة تأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وُبعد الإيثار الذي يعتبر بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أن بُعد عدالة التفاعلات هو أكثر بُعد إذا لم نقول بأنه البُعد الأنسب والأقرب والوحيد المؤثر في فهم سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها مقارنة ببُعدي العدالة الإجرائية والتوزيعية، وهذا ربما راجع لطبيعة مكان إجراء الدراسة(البنوك)؛ فهي مؤسسة مالية معنى هذا فإنه و بكل تأكيد ستكون أجور مرتفعة، ترقيات ورواتب محفزة و مشجعة وهنا لم تعد العدالة التوزيعية مؤشر يُقاس به مستوى المواطنة التنظيمية، كما أنها تمتاز بإطار قانوني وتنظيمي يجمع بين الصرامة والمرونة التنظيمية والشفافية وتسعى لحماية المستهلك والالتزام بالمعايير والإجراءات المسطرة بمعنى توفر لعدالة الإجراءات، كما قد يعود ذلك لخصائص العينة المدروسة وهذا قد يؤدي إلى صعوبة تعميم النتائج ، وبهذا قدّمت دراستي لمحاولة سد هذه الفجوة من خلال تطبيقها على المؤسسات الجزائرية.

¹ - حمزة معمري: مرجع سابق، ص 46.

دراسة 02: دراسة Ylmaiz سنة (2009) بعنوان: العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

لدى المدارس الابتدائية بتركيا .¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية، و ما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناءً على متغيرات الجنس و مجال التدريس، والأقدمية، و ما إذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

حيث استُخدمت الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة وزعت على 424 مدرساً للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة، حيث كان ما نسبته % 62.4 من المدرسين إناث و % 37.6 من المدرسين الذكور ، و توصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- 1 - هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين.
- 2 - لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، مجال التدريس، سنوات الخبرة) في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية.
- 3 - يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
- 4 - لا يوجد تأثير للجنس أو مجال التدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
- 5 - هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ - حمزة معمري: مرجع سابق، ص 24.

التعليق:

لقد تناولت الدراسة مناقشة متغيرين تنظيميين في غاية الأهمية هما العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية من خلال التعرف عن مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية لهذين المتغيرين، متناولةً بذلك تحليل الارتباط بينهما (بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة).

حيث وُزعت استبانة البحث على عدد لا بأس به مما زاد من مصداقية البحث وشموليته، كما أن إجراء الدراسة على مؤسسات مختلفة سهّل تعميم النتائج وصياغتها بشكل دقيق إذ أفادت النتائج أن المدرسين مدرّكين بمدى توفر عدالة ومواطنة تنظيمية حيث يشكل هذا الإدراك علاقة إيجابية بينهما ، إلا أن هذه النتيجة تقتصر على بيئة المدارس التركية و بهذا جاءت دراستي تسعى لإختبار مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وهنا يمكن توضيح بعض الفروقات والنقاط التي تميز دراستي عن هذه الدراسة :

- الاختلاف من حيث المكان (سُجّرى دراستي بالجزائر).
- الاختلاف من حيث الأدوات (بالإضافة إلى الاستبانة، سيتم الإستعانة بالملاحظة).
- الاختلاف من حيث حجم العينة.

دراسة 3 : دراسة Saraih سنة 2006، بعنوان أثر العدالة التنظيمية ونمط القيادة

على سلوك المواطنة التنظيمية ¹.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في دولة ماليزيا.

- تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

- تحديد أهم العوامل المؤثرة في مستوى العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثير ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية.

- استخدمت الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، بحيث قسم إلى أربعة أقسام في : المتغيرات الديموغرافية، العدالة التنظيمية، نمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، اذ تم توزيعه على 103 أكاديمي من خلال عينة عشوائية، للتأكد من أن كل العاملين في كلية الهندسة في جامعات شمال ماليزيا قد مثلوا في هذه الدراسة.

و كانت أهم النتائج ما يلي :

- يظهر الأكاديميين العاملين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية.
- أظهرت عينة الدراسة أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة، ثم بعد السلوك الحضاري ثم الروح الرياضية ، والوعي (الطاعة العامة) و بعد الإيثار.
- توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يؤثر نمط القيادة بشكل أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التنظيمية.
-

¹ - محمد إسماعيل الجماصي: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة . رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، 2016، ص 44.

التعليق:

تُبرز الدراسة أهمية العدالة التنظيمية ونمط القيادة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؛ إذ أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات، مع تأثير أقوى لنمط القيادة ، وتشير النتائج إلى أن ترسيخ ممارسات قيادية عادلة وداعمة يسهم بشكل فعال في رفع مستوى السلوكيات التطوعية داخل المنظمة، وهو ما يعزز فعالية الأداء التنظيمي.

ب/ الدراسات العربية:

دراسة 01 : دراسة إيناس فؤاد نواوي فليبان، بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى¹.

حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة؟

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات
- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

- الوقوف على العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مع للمتغيرات الشخصية التي اشتملت على الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية .
متبعة بهذا على منهج البحث الوصفي المسحي لتحديد مستوى كل من الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات ، وزعتها على عينة مكونة من 103 مشرفاً و 175 مشرفة ، لتتوصل في الأخير إلى جملة من النتائج، نذكر العامة و الأشمل فيهم و هي : هناك مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.51 ، و أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها 0.571 .

¹ - إيناس فؤاد نواوي فليبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير ، جامعة أم القرى، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية ، مكة المكرمة، السعودية ، 1429 هـ .

التعليق :

لقد تناولت دراسة إيناس فؤاد نواوي فلميان موضوع في غاية الأهمية يتمثل في دراسة العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بهدف التعرف على مستوى كل منهما ، حيث تميزت بوضوح مشكلة البحث وتوافقها مع أهدافه وتسائلاته، هذا بالإعتماد على منهج مناسب وأداة الإستبانة وتوصلت في الأخير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وانطلاقاً من هذه النتيجة جاءت دراستي الموسومة بـ "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام المهني للموظفين " كدراسة أعمق تبحث في العدالة التنظيمية كعامل تنظيمي يفسر هذا المستوى من الارتباط.

دراسة 02: دراسة عثمان محمد القصير وصالح ناصر عليّات سنة (2017) ، بعنوان:

"العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات الأردنية الحكومية". نُشرت هذه الدراسة بجامعة اليرموك الأردنية.¹

- و تمت صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: **ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟**
- و تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي من خلال وصف واقع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والكشف عن العلاقة الارتباطية سواء كانت إيجابية أم سلبية بين المتغيرين ، كما تم استخدام استبانتيين هما استبانة العدالة التنظيمية واستبانة الإلتزام التنظيمي ، اذ تم توزيعهما على عينة مكونة من 368 عضو هيئة تدريس في العام الدراسي 2013-2014 ، و عليه تم التوصل إلى النتائج التالية :

1/ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

2/ تبين أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً.

3/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية.

4/ إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً.

¹ - عثمان محمد القصير وصالح ناصر عليّات : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، دراسات العلوم التربوية، مجلد 44، عدد 4، جامعة اليرموك، الأردن، 2017 .

تعقيب:

يُلاحظ أن الدراسة قد تناولت بالإهتمام موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، حيث طُبقت على مجموعة من الجامعات الأردنية، متبعةً بذلك المنهج الوصفي الارتباطي، وهو أحد مناهج البحث العلمي يدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة له أدوات خاصة به منها الاستبيان كما استخدمها صاحباً الدراسة حيث تم توزيعها على 368 عضو في هيئة التدريس وعليه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تفيد بوجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ومن هنا يمكن القول أن مشكلة الدراسة حُددت بشكل مباشر وواضح، المنهج مناسب لطبيعة الموضوع ، حجم العينة كبير وهو ما يعزز من دقة النتائج ويُسهل تعميمها، تم إجراء الدراسة على مجموعة من الجامعات و هو ما يمنح الشمولية للدراسة ويزيد من مستوى مصداقية البحث وموضوعيته.

وبالرغم من أهمية هذه الدراسة في تأكيدها لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي خاصة و أنها طبقت على عدة جامعات إلا أن هذه النتيجة تقتصر على بيئة الجامعات الأردنية فقط وبالتالي تنطلق دراستي الحالية في بيئة تنظيمية مغايرة .

و هذا الاختبار صحة هذه النتيجة ومدى ثبات هذه العلاقة ، حيث أسعى في دراستي إلى تعميق التحليل من خلال التركيز على أبعاد العدالة التنظيمية بشكل مفصل والكشف عن الأسباب التي تزيد من مستوى الالتزام المهني.

دراسة 03: دراسة ياسر عبد الوهاب سنة (2017) بعنوان العدالة التنظيمية وتأثيرها

على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء - دراسة حالة البنك المصري - نشرت هذه الدراسات بالأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية.¹

حيث يهدف البحث إلى :

- التأصيل النظري لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

- تحقيق أعلى استثمار بشري و بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء في الجهاز المصرفي.

و قد تم جمع البيانات بواسطة استبيان ، تم تصميمه لغرض البحث ، حيث وزع على 240 مفردة تمثلت في الإدارة العليا (مديرين، مدير عام ، مشرف ، مدير عام القطاع، نائب مدير عام، ومدير إدارة عامة)، وعلى الإدارة الوسطى (من وكيل مدير عام ونائب مدير إدارة مساعد ومراقب).

و على إثر هذا تم التوصل إلى النتائج التالية :

- 1 تأكد من خلال التحليلات الإحصائية أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة. كانت علاقات موجبة و دالة معنوية ، و هي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.
- 2 فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة اختبار F (180.184) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، و هي نسبة مرتفعة .
- 3 بين التحليل الإحصائي أن مستوى تطورات المبحوثين لمنهج العدالة التنظيمية كان مرتفعاً.
- 4 هناك علاقة إيجابية بين منهج العدالة التنظيمية ومستوى تحسين الأداء.
- 5 بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والإجرائية على الرضا الوظيفي، كما بينت وجود أثر للعدالة الإجرائية على تحسين الأداء والعلاقات التبادلية التعاونية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين.

¹ - ياسر عبد الوهاب : العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، القاهرة، مصر، جوان 2017 .

6. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن البنك المركزي المصري محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية ، داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة ، وبالطبع فإن هذه النتيجة معبرة على أن البنك قيد الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية من حيث المفهوم والدور والأهداف ولو بدرجات متفاوتة.¹

التعليق :

يمكن القول أن الدراسة التالية تناولت موضوع معاصر ومن القضايا الجوهرية في الإدارة الحديثة ، تميزت بـ:

- دقة ووضوح الأهداف.
- حجم عينة مناسب وموزع على مستويات مختلفة من عمال البنك المصري (المستويات العليا والوسطى) مما يعزز تنوع وجهات النظر.
- توصلت إلى نتائج مهمة توضح وجود علاقات موجبة بين متغيرات البحث إلا أنه يعاب عليها :
- لاقتصار على منهج واحد وأداة واحدة الاستبانة بالرغم من أن طبيعة الموضوع تحتاج إلى أدوات أخرى تدعم الاستبانة ، كالمقابلة مثلاً مع عمال الإدارة العليا، وهو ما يؤدي إلى حدوث تذبذب في صياغة النتائج.
- إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة واحدة، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على باقي المؤسسات المصرية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة.

وبالتالي فإن التحليل المنهجي المعمق والموسع يمنح النتائج أكثر قوة وشمول.

¹ - ياسر عبد الوهاب: مرجع سابق .

ج/ الدراسات الجزائرية

دراسة 01: دراسة الطاهر بن تونس وآخرون سنة (2023) بعنوان الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو ، نُشرت هذه الدراسة بمجلة الحكمة للدراسات الفلسفية¹. و تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي :

هل توجد علاقة بين الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى موظفي المستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو؟

و قد هدفت الدراسة إلى :

- دراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين أساسيين في مجال التنظيم.
- التعرف على أبعاد الإلتزام التنظيمي وعلى علاقتهم بالعدالة التنظيمية.
- التأصيل النظري لمفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها من القيم الأساسية في التسيير الأخلاقي للمنظمة.

هذا وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي بإعتباره الأنسب في دراسة العلاقات الارتباطية ، واعتمد على تقنية الاستبيان التي وزعت على 60 فرد من أصل 144 عامل وعاملة في السلك الإداري في مستشفى نذير محمد .

بعد جمع البيانات تم تحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاثة (المعياري، العاطفي، المستمر) والعدالة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

¹ - الطاهر بن تونس وآخرون: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية . نُشرت في مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مجلد 11، العدد 1، تيزي وزو - الجزائر، 2023.

التعقيب :

يتضح من خلال عرض هذه الدراسة ، أن الباحث سعى إلى إبراز العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية ، وهو موضوع يبرز الاهتمام بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالسلوك الإنساني نظراً لأهميتها في تعزيز الولاء والقضاء على الإغتراب ودوران العمل، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. حيث تم التركيز على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث : المعيارى، العاطفى، والمستمر، وتم ربطهم بالعدالة التنظيمية ، من خلال إتباع المنهج الوصفى الإرتباطى و على الإستبيان الذي تم توزيعه على 60 عامل من مجموع 144 من عمال المستشفى الجامعي نذير محمد ، ليتم استخلاص وجود علاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة والعدالة التنظيمية.

إلا أن الدراسة :

- اقتصرت على إثبات وجود علاقة بين المتغيرين، دون الكشف عن طبيعة هذه العلاقة .
- الاعتماد على أداة واحدة بالرغم من أن الموضوع يحتاج أدوات نوعية تدعم نتائج الإستبيان .
- إجراء الدراسة بمؤسسة صحية وهو ما يقيد إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات وقطاعات أخرى.
- وعليه جاءت دراستي لمعالجة هذه النقائص من خلال العمل على :
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومستوى التأثير بينهما وهو أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها دراستي .
- التنوع في استخدام الأدوات لتشمل ملاحظات ، استمارة وربما مقابلات .
- التغيير في مجال الدراسة ليشمل قطاعاً مغايراً .

الدراسة 02: دراسة لونس عبد الله، زاوي عز الدين ، سنة (2022) بعنوان **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية** ، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، نُشرت هذه الدراسة في مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية¹.

- حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل المركزي التالي: **هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟**
- و قد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف نذكر منها :
 - محاولة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - محاولة الوقوف على الآليات التي تزيد من فعالية الالتزام التنظيمي و التعرف على مدى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية محل الدراسة.
- هذا و قد اعتمدت دراسة لونس عبد الله و زاوي عز الدين على المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لطبيعة الموضوع و أهداف الدراسة ، كما تم الإعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، و التي تم توزيعها على عينة مكونة من 34 موظف من موظفي الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- بعد هذا توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم مناقشتها وعرضها في ضوء الفرضيات كما يلي :

مناقشة نتائج الفرضية الأولى : يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى كما في الجدول 02 وجود علاقة دالة إحصائية بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي وكانت هذه العلاقة طردية إيجابية .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما في الجدول 02 وجود علاقة دالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي.

¹ - لونس عبد الله وزاوي عز الدين : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلد 7، العدد 01 ، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة - الجزائر، 2022.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: يتضح من عرض نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة دالة إحصائياً بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي وكانت هذه العلاقة إيجابية.

التعليق :

لقد تناولت دراسة كل من لونس عبد الله ، وزاوي عز الدين موضوع مهم تمثل في دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهو موضوع مهم يبين لنا الاهتمام المتزايد بموضوع العدالة لما لها من تأثير في تعزيز ولاء العاملين واستقرارهم المهني .

ركزت الدراسة على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وربطتها بالالتزام التنظيمي، إلا أنه لم يتضح بشكل كاف الأساس النظري الذي يفسر طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ، كما لم يتم التوسع في مناقشة الكيفية التي تتفاعل بها الأبعاد الثلاث لإنتاج مستويات مختلفة من الالتزام .

أما منهجياً فقد تم استخدام المنهج الوصفي، والإستمارة كأداة جمع البيانات، والتي وُزعت على 34 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و هو حجم محدود نسبياً ما يؤثر على قوة تعميم النتائج ، خاصة وأن الدراسة أجريت بمؤسسة واحدة ذات طبيعة إدارية .

و بالرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلا أنها لم تقدم نتائج أكثر دقة توضح طبيعة العلاقة وسببها بوضوح ؛ مما يجعل العلاقة المطروحة مباشرة وبسيطة أكثر من اللازم مقارنة بتعقيد الواقع التنظيمي .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن الدراسة تمثل إضافة ميدانية مهمة لكنها تحتاج إلى بعض التعديلات منها : التوسع في النقاش المفاهيمي ، تنويع أدوات جمع البيانات (مقابلات، ملاحظات، تحليلات ...) وعدم الاكتفاء بأداة الإستمارة فقط ، توسيع حجم العينة ...

و من هنا برزت الحاجة إلى إعادة تناول الموضوع بصورة أكثر عمقاً، وهو ما تجسد في إشكالية دراستي التي تسعى للإجابة عن التساؤل التالي: " إلى أي مدى تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام المهني للموظفين ؟ "

دراسة رقم 03: دراسة مسعودي نسرين وبن قطاية صبرينة ، بعنوان **أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين** ، دراسة ميدانية بمؤسسة سبيترام بورقلة.¹

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي : **ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سبيترام بورقلة ؟**

جاءت هذه الدراسة لتهدف إلى:

- التعرف على واقع العدالة التنظيمية في مؤسسة "سبيترام" بورقلة.
 - الوقوف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة المعنية.
 - تحديد أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة.
- ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ، هذا و قد تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على أداتين هما المقابلة والاستبيان بالنسبة للمقابلة تمت مع مسؤول من مؤسسة سبيترام ، في حين أن الاستبيان فإنه وُزع على 60 عامل من نفس المؤسسة ، و على إثر هذا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- هناك عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة في مؤسسة سبيترام .
 - هناك التزام تنظيمي بدرجة متوسطة في مؤسسة سبيترام .
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعادها على الالتزام التنظيمي للعمال بمؤسسة سبيترام بورقلة وهي علاقة خطية ضعيفة.

¹ - مسعودي نسرين وبن قطاية صبرينة: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2024.

التعليق :

تكشف الدراسة عن وجود مستوى متوسط لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع علاقة ارتباطية دالة بينهما ؛ ما يؤكد أن إدراك العاملين لعدالة الممارسات التنظيمية يساهم في تعزيز درجة التزامهم تجاه المؤسسة .

بالنسبة للجانب المنهجي، فيعد المنهج الوصفي التحليلي منسجم مع طبيعة الموضوع، كما أن توظيف الاستبيان كأداة جمع البيانات يُعد مناسب لقياس إدراكات العاملين واتجاهاتهم.

إلا أنه بالرغم من توافق المنهج والأداة مع طبيعة الإشكالية ، إلا أن توسيع العينة واستخدام أدوات إضافية كان من شأنه أن يمنح الدراسة تغييراً أكثر ، نتائج أوضح ومصدقية أكبر.

خلاصة الفصل:

سعى هذا الفصل إلى تأطير الدراسة من خلال صياغة الإشكالية التي انطلقت من التساؤل حول طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، في ضوء التحولات التي تشهدها بيئات العمل وما تفرضه من تحديات على مستوى إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

هذا وقد تم إبراز أهمية الموضوع من خلال توضيح مساهمته في إثراء الحقل السوسيولوجي التنظيمي، وقد تم عرض أسباب اختيار الموضوع سواء كانت موضوعية مرتبطة بأهمية العدالة التنظيمية والالتزام المهني داخل المنظمات الحديثة، أو كانت ذاتية نابعة من الاهتمام البحثي بهذا المجال ، وكذا حددت أهداف الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإنه تم استعراض جملة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس لاستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى دراستي إلى معالجتها.

وعليه يكون هذا الفصل قد أسس ومهد إلى النظرية والمنهجية التي ينطلق منها الجانب الميداني للدراسة .

الفصل الثاني : قراءة تحليلية للمحتوى الدلالي للعدالة التنظيمية

تمهيد :

اولا : مفهوم العدالة

ثانيا : مفهوم العدالة التنظيمية

ثالثا : خصائص العدالة التنظيمية

رابعا : اهمية العدالة التنظيمية

خامسا : ابعاد العدالة التنظيمية

سادسا : مقاربات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

في ظل التطورات والتحولات التي مست المجال الإداري والذي يعد ركن ضروري وركيزة أساسية في كل مؤسسة، فإن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي استرعت اهتماما كبيرا باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية التي لها علاقة بجملة من السلوكات الصادرة من العامل ، فهي من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وشعورهم بالرضا وهو ما يولد لديهم نوع من الالتزام والانضباط في العمل وما يضمن بدوره موارد بشرية ماهرة ، مكونة ، مدربة ومؤهلة كذلك . وبالتالي تحافظ المنظمة على بقاءها وتضمن استمرارها وتحقق تنافسيتها.

وسعيا مني للإلمام أكثر بالموضوع سأسلط الضوء في هذا الفصل على بعض العناصر المعرفية التي تغطي بشكل أو بآخر المتطلبات الاستمولوجية ، لهذا الموضوع على غرار مفهوم العدالة، مفهوم العدالة التنظيمية، خصائص العدالة التنظيمية ، أهميتها ، أبعادها ونظرياتها .

أولاً : مفهوم العدالة

1 - لغة

العدالة مشتقة من العدل، والعدل ضد الجور، يقال عدل عليه في القضية من باب ضرب فهو عادل ، ويقال عادلته بين الشئيين وعدلت فلان بفلان إذا سويت بينهما ، وتعديل الشيء تقويمه ، وهكذا إقامة العدل هي التسوية بين النظريين أو النظراء¹

يتضح أن العدالة ذات أصل عربي معناها الإنصاف ، و بهذا فهي ضد الجور والظلم والكذب ، فالعدل بين الأشياء يعني الإنصاف بين الاطراف.

هذا وتتم الإشارة إلى العدل في عدة مواقع من القرآن الكريم ، لأن العدل هذا يرمز إلى اسم من أسماء الله الحسنی (العادل) ، ومن بين الآيات نجد مايلي :

"يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله بالقسط و لا يحرمنكم شئان قوم على أن تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله ان الله خبير بما تعملون"²

ذكر كذلك في سورة الحجرات : " فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين"³

وفي قوله تعالى : " إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون "⁴

و بهذا فإن العدل قيمة أخلاقية نبيلة، ورد التأكيد عليها في العربية من المواقع في القرآن الكريم ، لأنها أساس لتحكم وميزان في العلاقات الاجتماعية من المبادئ التي تنظم حياة الفرد والجماعة به تحفظ الحقوق ويمنع الظلم.

¹ - محمد أبي بكر الرازي : مختار الصحاح . دار الكتب، بيروت ، ص520.

ع 108

² - القرآن الكريم : سورة المائدة . آية 07 رواية حفص عن عاصم ، مركز الكتاب للنشر ، مصر 2020 ص108

³ - القرآن الكريم : سورة الحجرات . آية 9 ، المرجع السابق ، ص 516

-القرآن الكريم ، سورة النحل ، آية 90 ، المرجع السابق ، ص277⁴

2- اصطلاحاً :

لقد تم التطرق لمفهوم العدالة من وجهة نظر مجموعة الباحثين وفيما يلي بعض هذه التعريفات :

يعرفها جرين برح بأنها : " تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني ¹ .

فمن خلال هذا التعريف تبرز أهمية عدالة التعاملات داخل المنظمة فحسب الباحث فإن أسلوب التواصل الفعال وطريقة التفاعل الايجابية بين المدير و المرؤوسين ما هي إلا تعبير عن وجود عدالة تنظيمية .

هذا ويعرف جون رولز العدالة في كتابه نظرية في العدالة بأنها : " الإنصاف، وهي نظام من المبادئ التي تضمن الحرية المتساوية وتجزير اللامساواة فقط إذا كانت تحقق مصلحة الفئات الأضعف داخل المجتمع " ² .

فالعدالة بحسب جون رولز هي نسق من المبادئ المتكاملة التي تضمن التمتع المتكافئ بالحقوق والأدوار والحریات ، ويجيز بهذا استخدام اللامساواة في حال كانت تهدف لتعزيز الأمن والحماية داخل المجتمع .

كما تعرف العدالة بأنها : " درجة تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ، وتجسد العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين " ³ .

يفهم من التعريف السابق أن العدالة في مفهوم يؤثر على نزاهة و شفافية ووضوح الإجراءات وتطبيقها في توزيع الحقوق والواجبات ، ما يعزز بطبيعته من التزام الموظفين وثقتهم بالمؤسسة، فهي لا تتوقف عند حدود الحقوق بل تعبر عن مدى التزام الموظف تجاه المنظمة وشعوره بالعدالة وهو ما يرفع من مستوى التزامه وانضباطه ويخلق بيئة عمل قائمة على الثقة و الولاء .

¹ - عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، بحوث و دراسات ، مصر ، 2006 ، ص

² - جون رولز - ترجمة ليلي الطويل : نظرية في العدالة . المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2009، ص 45

³ - سامر عبد المجيد بشاشنة : أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. مقال منشور بالمجلة الأردنية، الأردن ، 2008 ، ص 429 .

العدالة مبدأ أساسي يقوم على تحقيق الإنصاف والمساواة في المعاملة وتطبيق القوانين بشكل عادل ومنصف مع مراعاة حقوق الأفراد وحمايتهم من الظلم التمييز .

ثانيا : مفهوم العدالة التنظيمية

لقد تناول عدد من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية من مختلف الزوايا المعرفية ، فتنوعت تعريفاتهم تبعاً لاختلاف مرجعياتهم الفكرية ومداخلهم النظرية، إذ يعكس هذا التنوع قيمة المفهوم وعمق حضوره في مختلف الحقول المعرفية، وعليه سيتم التطرق إلى جملة من التعاريف كالآتي:

- يعرف الفهداوي والقطاونة العدالة التنظيمية بأنها: "قيمة مهمة و إحساس وادراك يشعربه أعضاء المنظمات في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدراكياً ، من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.¹

وعليه فإن هذا يقوم على افتراض أساسي مفاده أن شعور الفرد بالعدالة والإنصاف يؤثر

مباشرة على سلوكه واتجاهه داخل المنظمة ، كأن تزيد ثقته بالإدارة ويرتفع مستوى التزامه ورضاه وهناك تعريف آخر للعدالة التنظيمية يعرفها بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة ، وتجسد مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل العمال تجاه المؤسسة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين "².

يشير هذا المفهوم إلى أن العدالة التنظيمية مرتبطة بالتزام طرفين هما العامل والمؤسسة ، بحيث يلتزم العامل بأداء المهام الموكلة إليه ، بالمقابل تلتزم المؤسسة بتقديم للعامل حقوقه وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الطرفين .

¹ - جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن 2010 ، ص 307

² - غني دحام تناي الزبيدي و آخرون : إدارة السلوك التنظيمي . دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان- الأردن

أما الباحثة الاجتماعية نماء جواد العبيدي فعرفت العدالة التنظيمية على أنها : " إدراك العمال الطرق المتبعة في مؤسستهم سواء ما يخص المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة معا " ¹

من خلال التعريف الذي قدمته الباحثة يعاب عليها حصر مفهوم العدالة التنظيمية في بعدين فقط هما بعد عدالة التوزيع و بعد عدالة المعاملات في المقابل أعقلت دور البعد الإجرائي في تعزيز الثقة بالإدارة وتقوية الالتزام المهني وتقليل الصراعات .

كذلك تعرف العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين لمدى عدالة المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة، سواء من حيث عدالة توزيع الفوائد والمكافآت ، أو عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات أو عدالة أسلوب المعاملة والتفاعل الانساني داخل بيئة العمل، وهي تمثل حكما إدراكيا ذاتيا يتكون لدى الفرد اتجاه ممارسات المنظمة . ²

يفهم من هذا التعريف أن العدالة التنظيمية ترتبط بطبيعة العلاقات داخل المنظمة ، ويبرزها كعامل أساليب في تشكيل سلوك العاملين وذي مراحل ، فالمنظمة توفر بيئة عمل تقوم على المساواة والإنصاف في توزيع الحقوق والواجبات، بحيث لا يشعر العامل بتمييز أو تحيز في القرارات المتعلقة به، فهي لا تتعلق فقط بالأجور و الترقيات بل تشمل أيضا أسلوب المعاملة ووضوح الاجراءات وإتاحة الفرص للجميع على قدم المساواة .

بالإضافة إلى تعريف بايرزورو الذي يرى بأن العدالة التنظيمية هي : " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة " ³

يبين التعريف السابق الذكر أن العدالة التنظيمية تقاس بمدى عدالة التوزيع ، حيث يشعر الفرد بعدالة التنظيم عند تساوي مدخلاته مع مخرجاته ، أي يمنح له مقابل جهده حوافز ، ترقيات ، مكافآت وغيرها وهو ما يدفعه نحو تحسين أدائه وزيادة انضباطه .

¹ - نما جواد العبيدي : أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . مجلة تكريش للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 الأردن 2012 ، ص80 .

² - رفعت محمد حسن : السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر، ط1/ الرياض، 2014، ص 198 .

³ - سوزان سلطان وراتب السعود : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، نشرت بمجلة جامعة دمشق ، مجلة 25 ، عدد 2+1، 2009 ، ص 195 .

مما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي إعطاء كل عامل حقه الذي يتناسب مع جهده المبذول والتعامل معه بالطريقة والأسلوب الذي يليق به وكذا تطبيق الإجراءات والقوانين عليه بكل شفافية ومساواة ، وبهذا فإن إيجابيات العدالة التنظيمية تتضح بمدى اندماج أبعادها الثلاث : التوزيعية، التعاملية و الإجرائية و عليه تتضح هذه الايجابيات في شكل سلوكيات تنظيمية كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي ، الإلتزام المهني ...

ثالثاً: خصائص العدالة التنظيمية

تتميز العدالة التنظيمية بجملة من الخصائص والمميزات ، فهي من الركائز الدائمة للبناء المؤسسي ، اذ لا تقتصر على كونها قيمة أخلاقية بل تمثل إطار من المعايير والممارسات التي تضبط العلاقات داخل التنظيم وبهذا وجب تحديد خصائصها في مجموعة من السمات التي تعكس نزاهة التوزيع وموضوعية الاجراءات وجودة المعاملة . اذ تتميزالعدالة بالثقة التي تعتبر عامل مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة ، وبالقبول الذي يأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد، داخل المنظمة بدعمهم وتحفيزهم والاهتمام ، بجانب ذلك فإن الشدة وقوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة من خصائص العدالة التنظيمية ، فهي تتميز كما أكد القثامي بالإجماع و المشاركة من قبل الأفراد من خلال تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم ¹ .

معنى هذا أن الثقة تبنى من خلال المعاملة العادلة في بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعمال مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي ، كما يرتبط بها القبول اذ يميل العمال للبقاء داخل التنظيم بالرغم من القوانين والاجراءات المطبقة ضدهم لأن هم مدركون كل الإدراك لشفافية ونزاهة هذه القرارات وبمدى التأكد من تطبيقها وفق معايير موضوعية ، ومن جهة أخرى فإن العدالة التنظيمية تعزز التماسك الداخلي من خلال إحياء وترسيخ العادات و القيم وهو ما يزيد من روح الفريق الواحد ويرفع من مستوى المشاركة الفعالة لأنها بهذا تتيح للأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .

¹ - منار منصور احمد منصور: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلاية المهنية لمعلمي التعليم العام. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد 89 ، الدهقلىة - مصر ، 2023 ، ص 924 .

فالعدالة التنظيمية تسعى نحو التأكيد على الاستقلالية والتشجيع على تحمل المخاطرة والمسؤولية ، زد على هذا فإنها تشمل كل الأعضاء في المنظمة تضبطها مجموعة من القيم المتحكمة والأساسية يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.¹

من خصائص العدالة كذلك أنها تشجع على الإبداع و الابتكار وتسعى دائما إلى تنمية روح المبادرة ، إذ تعتبر القواعد خاصية مهمة لتحقيق العدالة وهي تلك القوانين والإجراءات التي تضعها المنظمة من أجل التنظيم وضبط السلوك وتنظيم مختلف العلاقات والتفاعلات وكذا تعزيز الانضباط والاستقرار داخل المنظمة وتحقيق العدالة والمساواة من خلال تطبيق إجراءات موحدة على الجميع ، وعليه فإن القواعد ليست قيود بقدر ما هي آليات للضبط تضمن سير العمل بصورة عادلة ومنسجمة .

هذا وتتضح خصائص العدالة التنظيمية بدرجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف وبدرجة قبولهم للمخاطرة بالإضافة إلى وضوح الأهداف والتكامل بين مختلف الوحدات ، كما تبرز الخصائص بمدى دعم الإدارة للعمال والتشجيع على العمل و الإبداع وفق إجراءات وتعليمات في المقابل تتضح طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت .²

فالعدالة التنظيمية تتسم بكونها مفهوما إدراكيا نسبيا ، إذ لا تقاس العدالة داخل التنظيمات فقط وفق المعايير الرسمية أو القوانين المكتوبة ، بل تبعا لإدراك العاملين لمدى الإنصاف في المعاملة وتكافؤ الفرص وتوازن العوائد مع الجهد المبذول ، مما يجعلها ظاهرة ذات بعد نفسي اجتماعي يرتبط بالمقارنة الاجتماعية و توقعات الأفراد داخل النسق ، كما تتميز بخاصية التعدد البعدي فهي لا تنحصر في عدالة توزيع الموارد والمكافآت وإنما تمتد لتشمل عدالة الإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى عدالة التعاملات القائمة على الاحترام والشفافية وحسن التواصل .³ وهو ما يعكس شمولية المفهوم وارتباطه بمختلف أنماط التفاعل داخل المنظمة.

¹ - منار منصور أحمد منصور : مرجع سابق، ص 924

² - ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2020 -2021، ص11

³ - جرينبرغ ، جيرالد : تصنيف نظريات العدالة التنظيمية . مجلة أكاديمية الإدارة ، المجلد12 ، العدد 1 ، 1987 ،

رابعًا : أهمية العدالة التنظيمية

تقوم العدالة التنظيمية بدور بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للعمل الاجتماعي والتنظيمي للمنظمة، بحيث أنها أصبحت من الأمور العامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات، وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية كونها تدفع الأفراد إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتماً إنصاف المؤسسة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم و بالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها، فهي عنصر مهم تؤثر على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والفاعلية والولاء للمنظمة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها ، فهي أساسية لتقليل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي ، كونه يعيق أهداف العاملين و مصالحهم .¹

فالعدالة ضرورية في نجاح المنظمة وقدرتها على انجاز المهام الموكلة اليها على أحسن وجه، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة ، لأن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل أو آخر على العاملين في المنظمة، فكلما كان شعور العاملين بهذه العدالة عالياً أدى ذلك إلى زيادة ولاءهم التنظيمي والذي ينعكس بدوره على الأداء في المنظمة.²

فالعدالة التنظيمية كذلك تنمي الإبداع من خلال خلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة مع ضرورة توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية ، زد على هذا فإنها تحافظ على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة لان اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة الانتماء ضف على هذا فإنها مسؤولة على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى إليه معظم أفراد المؤسسة وتعمل بالتالي على تعزيز الشعور بوحدة الفريق في العمل والانجاز وتدعم روح الجماعة بالمنظمة.

¹ - خالاجية خديجة ، برجى فاطمة الزهرة : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة 08 ماي 1945 كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم اجتماع تنظيم وعمل ، قائمة - الجزائر 2021-2022 ، ص ص 28.27

² - جعفر خانو الزبياري : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان/ الأردن ، 2020 ، ص 08

تكمّن أيضا أهمية العدالة في كونها تبرز للعمال منظومة من القيم الإجتماعية والأخلاقية و الدينية و تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصورهم للعدالة الشائعة في المنظمة وكذا تبرز أهميتها في دورها بالتأثير على الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ¹.

وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية بنية اجتماعية تنظم علاقات السلطة والتوزيع والتفاعل في إطار حدود المنظمة فهي شرط هام لتحقيق الاستقرار و إعادة إنتاج النظام ، تعزز الاندماج الإجتماعي وتقويه، وبالتالي فإن أي خلل في إدراكها يعد مؤشرا على وجود اختلال في البنية التنظيمية و ليس مجرد مشكلة إدارية عابرة .

¹ - خالجية خديجة وبرجي فاطمة الزهرة : مرجع سابق. ص28

خامسا :أبعاد العدالة التنظيمية

اختلفت وجهات النظر حول أبعاد العدالة التنظيمية ، فالبعض يرى أن العدالة التنظيمية مكونة من بعد واحد ، والبعض الآخر يرى أنها ذات بعدين ، فيما ينظر إليها البعض الآخر على أنها مكونة من ثلاث أبعاد ، وفيما يلي جدول يوضح أبعاد العدالة حسب العدد والتقسيم :

جدول 01 : أبعاد العدالة التنظيمية

الباحث	عدد الأبعاد	الأبعاد
جورج سيمرل ايميل دوركايم ماكس فيبر	بعد واحد	/
شيرميرهوم و آخرون	بعدين	العدالة الإجرائية العدالة التوزيعية
كيفيماكي و آخرون	بعدين	العدالة الإجرائية العدالة المعاملية
فانيش و كامبل	ثلاث أبعاد	العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق مقارنة بين مجموعة من دراسات وأبحاث علماء تناول كل واحد منهم الموضوع من زاوية معينة ، حيث تعددت الرؤى واختلفت حول تطور تناول العدالة التنظيمية عبر مراحل نظرية متدرجة ، إذ بدأ التركيز على بعد واحد ثم بعدين وصول إلى النموذج المكتمل الذي يقر بوجود ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية، وهي العدالة التوزيعية ، الإجرائية و التفاعلية ، وهذا يعكس مسارا تراكميا في البناء المفاهيمي للعدالة التنظيمية من الاختزال إلى الشمول، وعليه فإن الجدول يبين تطور نظرياً في مقارنة مفهوم العدالة التنظيمية واتساعه نحو نموذج أكثر شمولاً .

وفي دراستي حاولت التركيز على ثلاث أبعاد لمفهوم العدالة التنظيمية، وهي العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات .

أ-العدالة التوزيعية :

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول والأساسي للعدالة التنظيمية ، أشار إليها الشترى بأنها إدراك العاملين لمدى عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة ، وهي الخط القاعدي للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الأجور و تسريح العمال و نقلهم ، وإعادة تدريبهم وتثبيتهم ، لذلك يرى دره أن العدالة التوزيعية تعني بالدرجة الأولى عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل والمتمثلة في الأجور والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة¹.

عدالة التوزيع هنا يقصد بها العدالة في المخرجات ، فالعامل ينتظر دائما مقابل لما يقوم به في المنظمة ، اذ يدرك العدالة هنا بما يحصل عليه من عوائد، وهي في حد ذاتها تعتبر حقوقه وواجب على المنظمة الإلتزام بها كالحق في الأجر، الحق في الترقيات ، الحق في التقاعد (60 سنة للرجل و55 للمرأة كما حددها المشرع الجزائري)، عدد الساعات بحيث هناك 44 ساعة للعمل مقسمة على 7 أيام بالمقابل هناك يوم راحة (غالبا يوم الجمعة) ، فكل هذه الحقوق وغيرها تعزز شعور العامل بالعدالة وتزيد من رغبته في البقاء في المؤسسة وتجبره على أداء واجباته بشكل يضمن حصوله على التميز . ويعرفها بايرزورو بأنها ، " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة ."²

وقد حدد له العديد من العلماء أمثال أورقان و يلمز وتزدان قواعد عدالة التوزيع في المنظمات ، أجملت في ثلاث قواعد رئيسية ، كالآتي:³

¹ - أبو القاسم الأخضر حمدي : أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس . مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 11 ، العدد 3 ، الأغواط - الجزائر، 2015 ، ص 547

² - سوزان سلطان وراتب السعود : مرجع سابق، ص 195

³ - بندر كريم أبو تايه : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن . أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، نشرت فيه مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2 ، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن ، 2012، ص 151 .

- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .
 - قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، القابلية .. الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها ، يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .
 - قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة المادية عن الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .
- ويضيف جيبات و آخرون أن عدالة التوزيع تتضمن جانب مادي وجانب إجتماعي، الجانب المادي يتمثل في حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملون من مكافآت ، أما الجانب الاجتماعي فإنه يعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع العاملين عند منحهم المكافآت .¹
- نستنتج مما سبق أن العدالة التوزيعية هي الميزان الاجتماعي الذي يحكم التوازن بين مجهودات الفرد وعوائد المنظمة ، فهي تتجاوز البعد المادي الضيق لتشكل إدراكاً نفسياً عميقاً لموازنة الجهد بالعائد ، وتبرز في أن فاعلية هذا الميزان لا يتحقق إلا بالتوفيق بين ثلاث قواعد متكاملة : المساواة لفحانة للحقوق، والاستحقاق كمحفز للأداء ، والحاجة كبعد إنساني يراعي الظروف الاجتماعية (كما وضعها المشرع الجزائري) ، فهي تمتزج بين جانبيين مادي واجتماعي بهدف امتصاص الصراعات وتحقيق تكامل الأدوار وخلق التماسك العضوي المبني على العدالة والاعتراف المتبادل .

¹ - أبو القاسم الأخضر حمدي : مرجع سابق، ص 549

ب-العدالة الإجرائية :

وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، فإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس بيئة العمل فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات .¹

فالعدالة الإجرائية هي قضايا الإنصاف فيما يتعلق بالأساليب والآليات والعمليات وتستخدم لتحديد النتائج ، إذ تعتبر المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، أي الطريقة التي تتم من خلالها التواصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات ، فعندما يجري العاملون تقييماً لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة ، فإن تركيزهم ينصب على كل من المخرجات الناتجة ، أي ما إذا كانت تقيم الأداء عادل أم لا .²

هذا يبرز لنا بوضوح أهمية عدالة الإجراءات فهي لا تقل عن عدالة التوزيع ، بل قد تزيد عنها في مستوى التأثير في التزام العمال خاصة عند إدراكهم لمستوى شفافية ووضوح القرارات وهو ما يساهم بدوره في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين ، حتى وإن لم تكن النتائج مرضية إلا أن الإحساس بمدى عدالة تطبيق القرارات فإنه يعزز القبول بالقرارات الصادرة (وقد تم التطرق سابقاً في خصائص العدالة التنظيمية أن الثقة والقبول إحدى أهم خصائصها).

- وقت حددت 06 قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي :³

أ- قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه .

ب - قاعدة الأخلاقية : أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة .

ج- قاعدة التمثيل : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .

د - قاعدة عدم التحيز : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار .

هـ- قاعدة الدقة : يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة .

¹ - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي على مستوى المنظمات. المكتب الجامعي الحديث : ج 4،

الإسكندرية، 2007، ص 13

² - العمري وآخرون: النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء

هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع 56 ، الأردن ، 2010، ص 05

³ - أبو القاسم الأخضر حمدي : مرجع سابق، ص 549 .

و- قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.¹

هذا وقد حدد أحد الباحثين المحددات التي ترتبط مباشرة بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد والتي تتضمن مايلي :²

- وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- المساواة : كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية .
- السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية ، فالمسؤولية تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لابد أن يتحمل المسؤولية.
- المركزية : تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد .
- تسلسل السلطة : توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

وعليه نستنتج أن العدالة الإجرائية تحمل نفس الوزن والقيمة التي تحضى بها العدالة التوزيعية بل قد تفوقها ، لان إدراك العمال لعدالة تطبيق الإجراءات يرفع من معدلات الالتزام والرضا الوظيفيين و يزيد من مستوى الشعور بالانتماء للمنظمة ، وهناك مجموعة من القواعد التي تضبط العدالة الإجرائية منها قاعدة الإستئناف ، القاعدة الأخلاقية ، قاعدة التمثيل ... وغيرها .

¹ - أبو القاسم الأخضر حمدي : مرجع سابق، ص 549 .

² - حمزة معمرى : مرجع سابق ، ص ص 71 . 72

ج-العدالة التعاملية :

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها :

- هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في العاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس المرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف . "
 - كما تعرف العدالة التعاملية بأنها : " إدراك ومعرفة الموظف الإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها "
 - بالإضافة إلى هذا فهي: " العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر بها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه . " ¹
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التعاملية تشير إلى البعد التفاعلي، أي الكيفية التي يعامل بها الفرد أثناء تطبيق الإجراءات واتخاذ القرارات ، وهي بذلك انعكاس لنمط التفاعل الرمزي داخل المنظمة ، حيث تتجسد في الاحترام واللباقة والشفافية وتقديم التبريرات المقنعة للقرارات لأنها لا تتعلق بمحتوى القرار ذاته بل بأسلوب التواصل والاعتراف بقيمة الفرد وكرامته داخل النسق التنظيمي ، و بهذا فإن تحقق عدالة التعاملات يعزز الشعور بالتقدير والانتماء ، و يساهم في تدعيم الثقة و الإلتزام حتى في الحالات التي قد لا تكون فيها النتائج مرضية بالكامل . فالعدالة التعاملية بذلك فإنها تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه هو مدى تقييمه للتوضيحات والتغييرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين فضلا عن معاملتهم باحترام ، حيث تعكس العدالة التعاملية العناصر التالية :

- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين .
- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحسان العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات .
- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة العاملة بين الفرد وامتخذ القرار .

¹ - عمر محمد دره : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان للنشر ، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، القاهرة - مصر 2008 ، ص 44

- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق إلى الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

اذ تتعدى هذه العناصر من كونها تعلق بطبيعة العلاقة التعاملية بين الفرد الموظف و مشرفه في اطار اجتماعي ثقافي ، يؤسس كخلق مناخ عمل وبيئة مهنية اجتماعية يسودها الثقة والاعتراف المتبادل والتعاون ، كما تعكس وضوح وتوحيد الإجراءات الإدارية التي يفرضها المجال الثقافي للتنظيم.¹

سادسا : المقاربات النظرية الخاصة بالعدالة التنظيمية

بالرغم من اتفاق أغلب علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية نظرا لتعقدها وتشابكها ، إلا أن الاتجاهات النظرية اختلفت باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها كل اتجاه ، فكل اتجاه مشكلات يهتم بدراستها ومعالجتها بالاعتماد على مجموعة الأدوات المنهجية الملائمة لدراسة هذه الظاهرة .

فالمقاربة النظرية ضرورية في كل بحث لأنها تمكننا من جمع معلومات عن الموضوع للفهم النسبي له وبالتالي القدرة على التحليل والتفسير .

و عليه فالمقاربة هي : " المنهج و التقنية بدون حدود بينهما لا يطابقان بالجملة وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة بجرعات مناسبة لردود الأفعال الغير متوقعة " ²

وفيما يلي وقع اختيار على كل من نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية العدالة لادمز .

¹-أحمد بجاج : واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة . أطروحة دكتوراه منشورة بمجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد (33) ، جامعة زيان عاشور، الجلفة - الجزائر، 2018، ص 858 .

²- مادلين غراويتز - ترجمة سام عمار : مناهج العلوم الاجتماعية. المركز العربي للترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 1993 ، ص 12 .

أ-نظرية التبادل الاجتماعي عند بيتر بلاو:

اعتبر بلاو أن الدافع الرئيسي لسلوك الفرد في تفاعله وعلاقته مع الآخر هو : " التبادل المادي أو المعنوي " وأكد على أن التبادل يعتمد على رد فعل مكافئ يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بينهما ، هذا التجاذب له عدة أسباب تدفعهم لتأسيس رباط اجتماعي تعززه المكافأة التي حصلوا عليها فتخدم مصالحها ، ولعل أهم هذه المكافآت التي ميزتها نظرية بلاو هي :

1 -فعلية أو جوهرية مثل الحب أو الإعجاب أو الاحترام .

2 - عرضية أو خارجية مثل النقود أو العمل الخدمي .

هذا التنوع في تقديم المكافآت يكشف عن اختلاف نفوذ المتفاعلين ضمن علاقتهم وبالذات عندما يحتاج أحدهما للآخر وهولا يملك شيئاً يقدمه له لمساعدته ، أو أن الآخر قدم مكافأة له وهو غير قادر على ردها بنفس القيمة أو الزمن أو الوزن .

وحدد بذلك بلاو مفهوم التبادل الذي عنى به اشتراك فاعلين (على الأقل) في تفاعل اجتماعي مستهدفين الحصول على مكافآت متوقعة كل منهما في الآخر، أما سبل الحصول عليها فهي عن طريق نهج التفكير بحساب الطاقة المبذولة وكلفتها مع أهمية المكافأة بشرط أن تكون الطاقة والكلفة أقل من المكافأة وليس بالضرورة أن تكون المكافأة ملموسة أو حقيقية ، بل تأخذ شكل الخيال غير الواقعي أي على شكل دفعات .¹

وعلى العموم فإن نظرية التبادل الاجتماعي تساهم في تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة الأخذ والعطاء القائمة والمستمرة بين طرفي المعادلة التنظيمية (العامل والمنظمة) والعلاقة القائمة بينهما، حيث يقدم الطرف الأول خدمة (أداء ، جهد ، وقت ... الخ) يقابلها الطرف الثاني به مقابل الخدمة (أجر ، مكافأة ، تعويض ...الخ) وهذا ما سمته النظرية بعملية التبادل ، إذ تحدث العدالة حسب هذه النظرية إذا تناولت عملية التبادل بين الطرفين .²

¹ -معن عمر خليل : نظريات معاصرة في علم الاجتماع . دار الشروق للنشر ، الطبعة العربية الأولى ، عمان - الأردن ، 2005 ، ص ص 184-190 .

² - حمزة فرطاس - عائشة نحوي : العدالة التنظيمية (الأبعاد و النظريات المفسرة لها) . مقال منشور بمجلة علوم الإنسان و المجتمع ، ج1 ، ع 26 ، بسكرة - الجزائر ، مارس 2018 ، ص 359 .

بيتر بلاو يقصد بالتبادل الاجتماعي أن الأفراد يتعاملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل الحصول على مقابل ، بغض النظر عن ما إذا كان هذا المقابل مادي (نقود، عمل خدمي) أو مقابل معنوي (شكر، تشجيع) ، كل هذا قصد تعزيز التفاعل والتبادل الإيجابي وزيادة الانجذاب بين الطرفين .

و بهذا يرى أن العلاقات داخل المنظمة قائمة على مبدأ التبادل الاجتماعي، فالموظف يقدم الجهد ، العمل، الاحترام ، الولاء و الالتزام ، وينتظر في المقابل الحصول على مكافأة مادية أو معنوية واجتماعية ، بحيث كلما شعر الفرد بتوافق ما يقدمه مع ما يحصل عليه فإنه يشعر بحالة من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي .

و يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة التالية :

قيام العامل بعمل إضافي ← مكافأة (مادية أو معنوية) ← يحدث التبادل الاجتماعي الإيجابي = شعور الفرد بالعدالة .

كما يمكن القول أن طرح بيتر بلاو يركز على العدالة التوزيعية لأنه ربط التبادل أساسا بالمكافآت ، بالإضافة إلى العدالة التعاملية لأن أساس التبادل هو الاحترام والتفاعل.

ب -مدخل العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية، وانتشرت بعد ذلك على بريطانيا ، ولقد استمدت أفكارها من تجارب هاوثورن التي أجريت في شيكاغو تحت رعاية شركة وليستون الكتريك و بالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، حيث تسعى إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل والقتال النقابي والصراع الصناعي ...

وقد اشتهر منظروها بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته والتأكيد على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال ¹.

¹- طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة - مصر ، 2007 ، ص ص 100 - 104 .

هذا ونجد ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية ، الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة إلتون مايو و زملائه ، اتجاه مدرسة شيكاغو الذي تمثله أعمال لويد وارنر و عضوية بعض العلماء ، والاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين أمثال اليوت شابل وكونارد أرنسبرج من جامعة ¹هارفارد . فبدأت دراسات الهاوثورن لاكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية والتقت بعد ذلك لتتناول جماعات العمل من حيث البناء ، الروح المعنوية، القيم ، المعايير، والدافعية ... وكشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء الرسمي للتنظيم وأثر جماعات العمل الغير رسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم، ضف على هذا فإنها ترى أن إنتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية ، بل أنها تتحدد أساسا عن طريق المعيار الغير رسمي السائد بين جماعة العمل ، فالجماعات الغير رسمية حسب شنايدر فإنها تؤدي عدة وظائف فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة أما لويد وارنر فقد اهتم بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، وحاول تلاميذه التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية والدين والظروف الأسرية ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي

وعن رواد الاتجاه التفاعلي فإنهم يتفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف) وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل.

ويتضح مما سبق أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تناول جوانب التنظيم وكشف عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم ، إذ أنه يمكن تحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف، وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء²

نستنتج مما سبق أن مدخل العلاقات الإنسانية تطرق إلى موضوع العدالة التنظيمية ببعديها العدالة الإجرائية المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار لما له من دور بارز في تحديد شعور العامل بمدى تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة، وبعد العدالة التعاملية من حيث تكوين علاقات غير رسمية تشجع على الإبداع والابتكار وتخلق المنافسة وتحقق التمايز .

¹ - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 105 .

ج/ نظرية العدالة (المساواة) للادمز :

تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي ، حيث يرى آدمز أن المحدد الرئيسي لجهود وأداء و رضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته ، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين.

و يعرف آدمز المدخلات على أنها خصائص الفرد (كالعمر، الحالة الاجتماعية ، التعليم ، مدة الخدمة والمهارة) وفي حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق مشروع خاص بالفرد مثل (الترقية الاجتماعية والسلطة والمكافأة)

ساهمت هذه النظرية في إعطاء تفسير حول العدالة التنظيمية من خلال أول أبعادها وهي العدالة التوزيعية ، حيث تفسر أن إدراك العدالة التنظيمية يتم من خلال عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع الآخرين في العمل فيما يخص مدخلاته ومخرجاته، حيث تحدث العدالة عندما يشعر الفرد بأن المقارنة التي أجراها مع الآخرين عادلة ومنصفة له ، في حين أن إدراك الفرد لعدم العدالة سببه اختلال ميزان تلك المقارنة باتجاهها نحو طرف دون الآخر.¹

نلاحظ مما ذكره أن نظرية العدالة لادمز ترتبط ارتباطاً مباشراً بنظرية التبادل الاجتماعي ، إذ تنطلقان معا من منطق العطاء مقابل العائد داخل العلاقات الاجتماعية والتنظيمية ، وعليه يمكن القول أن نظرية آدمز تمثل تطبيقاً جزئياً لمنطق التبادل الاجتماعي داخل البيئة التنظيمية ، حيث يتحول الشعور بالإنصاف أو الظلم إلى عامل مؤثر في الرضا والأداء و الإلتزام .

¹ - أحمد واعظي : نظريات العدالة : دراسة و نقد . مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي ، ط1 ، بيروت ، 2017 ، ص 247 .

خلاصة الفصل:

حاولت في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم العدالة التنظيمية وخصائصها وتوضيح أبعادها ، لأستنتج في الأخير أن العدالة التنظيمية أساسية في كل تنظيم ، فهي أساس ومرتكز تقوم عليه المنظمة ، إذ أن نجاحها أو فشلها مرتبط بمدى توفر هذه العدالة بأبعادها الثلاث (البعد الإجرائي ، البعد التوزيعي والبعد التعاملي) و بتحقيق هذه الأبعاد يولد لدى الأفراد الشعور بالمسؤولية والالتزام أكثر بغض النظر عن نوع هذا الالتزام إلا أنه يبقى عامل ايجابي يدفع المؤسسة نحو البقاء و الإستمرار .

و هذا ما سأحاول التأكد منه في الدراسة الميدانية التي سأقوم بها على مستوى مؤسسة سونلغاز بالطارف

والالتزام المهني داخل المنظمات الحديثة، أو كانت ذاتية نابعة من الاهتمام البحثي بهذا المجال ، وكذا حددت أهداف الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإنه تم استعراض جملة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس لاستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى دراستي إلى معالجتها.

وعليه يكون هذا الفصل قد أسس ومهد إلى النظرية والمنهجية التي ينطلق منها الجانب الميداني للدراسة .

الفصل الثالث : قراءة دلالية للمقاربات المعرفية لفعل الالتزام التنظيمي

تمهيد :

اولا : مفهوم الالتزام

ثانيا : مفهوم الالتزام التنظيمي

ثالثا : خصائص الالتزام التنظيمي

رابعا : اهمية الالتزام التنظيمي

خامسا : ابعاد الالتزام التنظيمي

سادسا : النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المركزية في أدبيات علم الاجتماع التنظيمي والسلوك التنظيمي؛ لما له من ارتباط مباشر بدرجة اندماج الفرد في منظمته واستعداده لبذل الجهد، وتمسكه بقيمها وأهدافها . ويعبر هذا المفهوم عن العلاقة النفسية والمعيارية التي تربط العامل بالمؤسسة بما يتجاوز مجرد الأداء الوظيفي إلى تبني الانتماء والولاء والاستقرار.

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة تعتمد على مصطلح الالتزام التنظيمي بوصفه تعويضا دلالياً لمصطلح الالتزام المهني؛ حيث يُوظف المصطلحان باعتبارهما مترادفين داخل سياق البحث، ويُشار إليهما بوصفهما مفهوماً واحداً يعكس مستوى التزام الفرد بعمله ومؤسسته في آن واحد.

أولاً: مفهوم الإلتزام

1. لغة:

لقد تبين طبقاً لما جاء في معجم الوسيط أن كلمة "إلتزام" مشتقة من الفعل "لزم" الشيء لزوماً، أي ثبت ودام ولزم كذا من كذا، أي نشأ عنه وحصل منه، ويقال لزم العمل أي داوم عليه، ولزم المريض السرير أي لم يفارقه.¹

معناه الإلتزام مشتق من الفعل الثلاثي "لَزِمَ"، ويقصد به الدوام والثبات. بمعنى آخر، فإنه يدل على الارتباط المستمر والمتواصل.

ومن ثم يصبح الفعل "الترم" بعد إدخال حرفي الألف والتاء، أي ارتبط بالشيء أو بالأمر الذي أوجبه على نفسه. ويقال التزم فلان للدولة أي تعهد أن يؤدي قدراً من المال لقاء استغلاله أرضاً من أملاكها.²

فيوضح لنا هذا التعريف أن الإلتزام يدل على ارتباط الفرد بأمر معين بحيث يمثل له بما يترتب عنه من مسؤوليات وواجبات.

كما يُعرف الإلتزام في اللغة أنه مصدر التزم الشيء يلتزمه التزاماً، والتزامه اعتناقه، والإلتزام من الفعل المزيد فيه الهمزة والتاء، وأصله الفعل الثلاثي لزمه الشيء من اللزوم، وهو الوجوب والثبوت وعدم الانفكاك، فإذا دار هذا اللزوم بين جهتين (جهة طالبة وأخرى مستقبلة للطلب)، كان الطالب ملزماً - من الفعل المتعدي بالهمزة المزيّدة فيه والتاء - للدلالة على قبول المطالبة به. كما يدل لفظ "الترم" على أن الأمر واقع باختيار الملتزم لا غيره.³

¹ - المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية. مجلد 2، ص ص 829، 830.

² - سهام هاشم: الإلتزام عند الكتاب المصريين. مصر العربية للنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة - مصر، 1993، ص 19.

ابن منظور: لسان العرب المحيط، دار الجيل، بيروت، 1988، ص 880³ -.

ب/ اصطلاحاً:

يعرّف الالتزام اصطلاحاً على أنه:

"حالة من الارتباط الواعي والمستمر بين الفرد وقيم أو مبادئ أو أهداف معينة، بحيث يشعر بمسؤولية أخلاقية أو قانونية تدفعه إلى الوفاء بمتطلبات هذا الارتباط، كما يعكس استعداداً داخلياً لتحمل الواجبات والتمسك بالتعهدات، سواء كانت ذات طابع شخصي أو مهني أو اجتماعي، بما يضمن قدراً من الثبات والاستمرارية في السلوك".¹

وعليه فإن المتخصص لهذا التعريف يخلص

ويفيد هذا التعريف بأن الالتزام ليس مجرد سلوك عابر، وإنما حالة داخلية مستقرة تنشأ من خلال وعي الفرد وإدراكه لحقيقة ما حوله.

في حين يعرّف الالتزام كذلك بأنه:

"علاقة معيارية تنشأ بين طرفين، يترتب عليها وجوب قيام أحدهما بأداء معين أو الامتناع عنه تجاه الآخر بما يفرضه ذلك من مسؤولية قانونية أو أخلاقية، كما هو يدل في السياق الاجتماعي والتنظيمي، على درجة تمسك الفرد بقيم الجماعة أو المؤسسة واستعداده لبذل الجهد والمحافظة على الانتماء والاستقرار فيها".²

بساطة التعريف يوضح وجود واجب واضح على شخص تجاه جهة أخرى، وهو واجب إما قانوني تفرضه القوانين، أو أخلاقي تفرضه القيم والمعايير والمبادئ. وفي المجال الاجتماعي والتنظيمي، فإن الالتزام يدل على تمسك الفرد بمؤسسته من خلال احترامه لقواعدها، وأداء مهامه، وإبداء رغبته في الاستمرار والعمل فيها.

زد على هذا فإن الالتزام في الاصطلاح يعرف على أنه:

- جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، ج2، بيروت، 1982، ص 396.¹
- عبد الرزاق أحمد السنهوري: الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، دار النهضة العربية، ج1، القاهرة، 1967، ص 82.²

"حالة من الارتباط الواعي بين الفرد ومجموعة من الواجبات أو القيم أو القواعد التي يقر بها ويقبل الامتثال لها، بحيث تصبح موجهاً لسلوكه وضابطاً لتصرفاته."

وهو أيضاً يعكس درجة تحمل المسؤولية والدقة في الوفاء بالتعهدات أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً. بمعنى آخر، الالتزام مفهوم مرتبط بالبعد الأخلاقي والاجتماعي للسلوك الإنساني، وللتعبير عن انسجام الفرد مع منظومة القيم والمعايير السائدة في المجتمع.¹

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، وللوقوف على حقيقة هذا المفهوم سنتطرق إلى عدة تعريفات هدفت إلى توضيحه وشرح معناه، ومن بين هذه التعاريف نجد ما يلي:

تعريف بوكنان: يعرفه بوصفه تأييد الموظف ودفاعه عن منظمته، نتاج ثلاث عناصر (التطابق، اندماج، أي الاستغراق، ولاء).²

فالالتزام حسب بوشنان هو تأييد الموظف للمنظمة بسبب توافق حاجاته وأهدافه مع حاجات وأهداف المنظمة ما ينمي ولاءه ويزيد دفاعه

وقد عرف "Kantor": عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتهم".³

كما يعرفه "محمد مصطفى خشوم": يعرفه بأنه: "اقتناع الموظف التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وقيمتها وبذل جهد أكبر ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف

- عبد الرحمن بن خلدون: مقدمة ابن خلدون، دار الفكر، بيروت، 2004، ص 404.¹

- عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني - السلوك التنظيمي، دار رؤية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012، ص 91.²

- الطاهر مجاهدي: مدخل في علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للشرح، بوعريج - الجزائر، 2018، ص 41.³

عمل أفضل في منظمة أخرى، وأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال ممارسات الموظفين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم وانضباطهم".¹

فهو كما عبر عنه "بوكنان": بأنه: "قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها".²

كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "درجة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وما يصاحب ذلك من تمسك بقيمتها وأهدافها، ورغبة في الاستمرار في عضويتها، واستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وهو انعكاس لعلاقة نفسية ومعيارية تجعل الفرد يشعر بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة بما ينعكس على سلوكه وأدائه داخلها".³

يتضح من التعريف السابق أن الالتزام التنظيمي انعكاس لقوة العلاقة الرابطة بين الفرد والمنظمة، ويظهر هذا الارتباط في الانتماء الحقيقي الذي يبديه الفرد للمنظمة وكذا استعداده للاستمرار وبذل الجهد لخدمة أهدافها.

وعرفه علي السلمي بأنه: "حالة نفسية تعبر عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتحدد مدى رغبته في البقاء فيها واستعداده للعمل من أجل تحقيق أهدافها، وهو يتجلى في التمسك بالقيم التنظيمية وقبول الأدوار والنجاح في النسق المؤسسي".⁴

من خلال ما تقدم من مفاهيم يمكن القول أن الالتزام التنظيمي بناء سوسيولوجي يعكس العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويظهر في درجة اندماج العامل داخل النسق المؤسسي، ويتشكل حين يدرك العامل تحقق حالة توزيعية تتناسب مع حجم إسهامه (مخرجاته)، وعدالة إجرائية تضمن شفافية القواعد وحيادها، إلى جانب تفاعل تنظيمي إيجابي وتواصل فعال بين الطرفين.

- غني، حام الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 150.¹

- عبد الرؤوف صالح: مرجع سابق، ص 91.²

- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 214.³

- علي سلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 178.⁴

ومن ثم، فإن الالتزام التنظيمي ليس انضباط شكلي يأتي من فراغ، وإنما هو نتاج إدراك ذاتي بوجود إنصاف، وكل هذا الإدراك يترجم إلى ولاء، استقرار، والالتزام.

ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال المفاهيم المقدمة الخاصة بتعريف الالتزام والالتزام التنظيمي، يمكن سرد الخصائص المتعلقة به، فهو عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية، يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، كما يعبر عن استعداد له لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، حيث يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من طرف الفرد وبذلك فهو شعور داخلي يضغط عليه للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

بالإضافة إلى هذا فالالتزام يتمثل في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها و الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، وهو يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في كل من الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، و الاستمرار والبقاء في العمل و كذا الشعور بالواجب تجاه المنظمة، زد على هذا، فالالتزام التنظيمي تعبير عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.¹

زد على هذا، فإنه يؤثر تأثيراً مباشراً في الكثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز ويستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلّي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة، كما يأخذ عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين و كقيمة في حد ذاته وكإمتثال لما يتوقعه الآخرون، زد على هذا فإنه يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل،

¹ - رشيد خطرة : الذكاء الإنفعالي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الإبتدائي بمدينة غرداية . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، جامعة قاصدي مرباح ، تخصص علم النفس التربوي ، ورقة - الجزائر ، 2018- 2019 ، ص ص 62 - 63 .

إذ تتمثل مخرجاته في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.¹

وعليه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي من المفاهيم الهامة في علم اجتماع التنظيم، يعكس العلاقة الإرتباطية بين العامل والمنظمة وهو ارتباط يتجاوز كونه مادي فقط وإنما وظيفي، عاطفي ووجداني وقيمي وهو ما يجعل العامل أكثر استعداداً للانتماء والاستمرار بالمنظمة، و ما يعكس لنا حالة من التفاعل والولاء التنظيمي، وهو ما يوضح ويحدد لنا أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث والتي تعبر في مجملها عن درجة اندماج الفرد في النسق التنظيمي، فهو ظاهرة اجتماعية تنظيمية يرتبط بالعديد من الظواهر الأخرى سواء الإيجابية منها أو السلبية، وتتضح صوره في مدى الاندماج في العمل ومستوى الأداء الوظيفي وكذا الرغبة في البقاء.

فالإلتزام التنظيمي لا يشكل بصورة آنية أو عفوية بل يتبلور عبر فترة زمنية طويلة نتيجة تفاعل مستمر بين الطرفين (العامل والمنظمة) حيث يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تساهم في ترسيخ قناعة العامل بالمنظمة وأهدافها ، كما يتخذ أشكالاً متعددة، فقد يظهر كوسيلة لتحقيق غاية أو كقيمة يتبناها الفرد أو كاستجابة للتوقعات المختلفة؛ إذ يتأثر هذا الإلتزام بجملة من المحددات كالخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية ومختلف الظروف المرتبطة بالبيئة الخارجية ، هذا ويبقى دائماً الاستمرار في العمل، انخفاض معدلات دوران العمل، الإخلاص للمنظمة، ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي مؤشرات تعكس درجة ومستوى الإلتزام التنظيمي.

رابعاً: أهمية الإلتزام التنظيمي

يُعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين؛ لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل ، كما تم الإشارة إلى أن أهمية الإلتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير المتعدد المستويات ، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم ، أما

¹ - رشيد خطارة : مرجع سابق ، ص 63 .

على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة و زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين و عن عدم أدائهم للأعمال الممنوعة لهم بكفاءة وفعالية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.¹

فالالتزام التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية في الوقت الحالي التي تحتل مكانة كبيرة، وذلك لكونه:

- يساعد الالتزام التنظيمي العالي الذي يتحلى به الموظفون في المؤسسة بالاحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة، ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي تنشط فيه.
- يكون الموظف الملتزم صاحب أداء تنظيمي عالي، فالموظف الملتزم سيكرس كل قدراته ومجهوداته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.²
- يُعد الالتزام التنظيمي للموظف أمراً مهماً لأداء المؤسسة، فهو يتجلى في مهارات الموظفين و أدائهم و تفانيهم في أداء واجباتهم، لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة.
- يساهم الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به الموظفون في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة مما يمكن من توفير مناخ تنظيمي ملائم .
- يعمل الالتزام التنظيمي على تقليل الكثير من الظواهر السلبية التي قد تعرفها المؤسسة في حالة الأزمات، كالارتفاع في معدل الغيابات و التسرب الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء.³

هذا و قد أشارت **الطائي** إلى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يحقق النتائج الاتية :⁴

- 1 زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- 2 كلما زاد معدل التوافق بالقيم و الأهداف بين الفرد و المنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.

¹ - باسم عبد الحسين : أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي . مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، معهد الإدارة ، العدد 31 ، بغداد ، 2012 ، ص 268 .

² - نصر الدين قعودة - منيرة سلامي : أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين . مجلة نماء للإقتصاد و التجارة ، مجلد 4 ، ع 01 ، باتنة - الجزائر ، جوان 2020 ، ص 46 .

³ - نصر الدين قعودة - منيرة سلامي : مرجع سابق ، ص 46 .

⁴ - باسم عبد الحسين : مرجع سابق ، ص 268 .

3 -زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية .

4 -انخفاض مستويات دوران العمل .

5 -انخفاض المشكلات و الخلافات التي تحصل بين العاملين و الإدارة .

نستنتج مما سبق أن الإلتزام التنظيمي ظاهرة استرعت الاهتمام المتزايد ، فهو يؤثر بالإيجاب على العديد من المستويات (الفردي ، الاجتماعي و على مستوى المنظمة) بالنسبة للمستوى الفردي فإن الإلتزام يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي ما يدفع إلى انخفاض معدلات دوران العمل ويقلل من الصراعات والغيابات سواء المبررة أو غير المبررة، كما يزيد من مستوى الاستقرار الوظيفي ويدفع الفرد نحو زيادة الولاء والانتماء و كذا التمسك بالمؤسسة.

أما على مستوى المنظمة فإنه يخلصها من الآثار السلبية لمشكلة التغيب ودوران العمل؛ فهو يزيد من الشعور بالانتماء للمنظمة، يحسن صورتها، و يطور إنتاجيتها وفاعليتها، مما يدفعها نحو البقاء والاستمرار وتحقيق التنافس والوجود.

كما يؤثر الإلتزام التنظيمي إيجاباً على الجانب الاجتماعي، فإنه يزيد من الناتج القومي من خلال زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين، فهو ظاهرة إيجابية و أصبح ضرورة حتمية لنجاح المؤسسة ودفعها نحو تحقيق أهدافها والقيام بنشاطاتها، يعمل الإلتزام المهني بهذا على تعزيز الثقة بالمؤسسة والولاء إليها خاصة إذا شعر الموظف بأهميته داخل هذه المؤسسة من خلال شعوره بالعدالة بأبعادها وإجراءاتها.

حيث تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي في ترسيخ قوة الترابط بين الأفراد والمؤسسة، وهو دليل على إشباع الحاجات الأساسية لدى العاملين، إذ تتجلى أهميته بوضوح في آثاره الإيجابية على المنظمة بشكل عام، فهو أحد المؤشرات التي تُعبّر عن السلوك التنظيمي والإنساني.

- فهو يمثل مؤشر أساسي للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛ حيث يُفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- أنه قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني ، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات .

- أنه يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
 - يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمة مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
 - كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة .
- و يتضح مما سبق أن أهمية الالتزام التنظيمي تكمل في نجاح أو فشل المؤسسات مما يفرض على المديرين الاهتمام به والعمل على تحسينه لدى الأفراد للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسستهم بالإضافة إلى أهميته في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار بين الإدارة والعاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.¹

خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي

في مختلف التعريفات التي تطور من خلالها مفهوم الالتزام التنظيمي قد تحول من الصورة ذات بعد واحد، ثم بعدين حتى تمخضت أحدث البحوث إلى ثلاث أبعاد وضحت المفهوم أكثر.

وبالتأسيس على الدراسات السابقة فإن الالتزام التنظيمي يتكون من الالتزام العاطفي ، المعياري ، القياسي (واجب) ، و الاستمراري (حاجة) .

ففي المفهوم الأولي كان يتمثل في بعد واحد بحوث Mowday وآخرون، بحيث يرجع بشكل استثنائي للارتباطات الانفعالية والوجدانية التي تربط الفرد بمنظمته ، هذه الفكرة لاقت اعتراضاً من طرف O'Reilly و Chatman 1986 اللذان أسسا بعدين للالتزام التنظيمي بعد وجداني وآخر تبادلي ، أما الباحث M. Thévenet 1992 فإنه يدافع عن مقاربتين: " نفسية و تبادلية " ، المقاربة النفسية تشرح الارتباط العاطفي مدعماً بصيرورة هوية الفرد في منظمته والتي تذهب ما بعد الاعتبارات التحفيزية ، أما المقاربة التبادلية تعكس فضلاً عن ذلك ارتباط آلي متطور نتيجة منطق اقتصادي محسوب يخص المشاركة أو الإسهام.

¹ - بدر عوض لزوم ضيف الله الرشيدى : واقع تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت . دكتوراه الفلسفة في التربية ، العدد 3 ، ج 3 ، الكويت ، 2020 ، ص 301 .

يعد آخر أضيف للنموذج ذو البعدين بفضل أعمال Allen و Meyer ، 1997 ، 1991 هذان المؤلفان يقترحان نموذجاً ثلاثي الأبعاد تجمع الالتزام الوجداني الذي يعكس الارتباط العاطفي وإرادة البقاء في المؤسسة ، الالتزام المعياري الذي يربط الارتباط بالتعهد التعاقد والواجب الأخلاقي المحسوس تجاه المنظمة ، الالتزام المحسوب الذي يترجم الارتباط المنفعي المرتبط بالخشية من فقدان الخبرات، المعارف، المكاسب أو غياب البدائل المتصورة .¹

هذا وقد مرت الدراسات الأكاديمية بنتائج مهدت الطريق نحو إدراك أبعاد الالتزام أو مستوياته، نشير إليها في الجدول التالي:

جدول 02 : أبعاد الالتزام التنظيمي.

المؤلف	عدد أبعاد الالتزام	التعريف
Mowday (1982)	بعد واحد	الالتزام الوجداني (الهوية و الإنتماء)
Chatman و O'Reilly (1986)	بعدين	الالتزام المعياري : الهوية و الداخلية (باطنية الإستيعاب) الالتزام التوافقي (الكامل)
Allen و Meyer (1991)	ثلاث أبعاد	الالتزام الوجداني (العاطفي) الالتزام المعياري (الأخلاقي) الالتزام المحسوب (المنفعي)

المصدر : من إعداد الطالبة .

يوضح الجدول التطور المقاربي لمفهوم الالتزام التنظيمي لدى الباحثين، حيث انتقل المفهوم من كونه مرتبطاً ببعد واحد بسيط إلى نموذج متعدد الأبعاد لغير العلاقة بين الفرد والمنظمة بشكل أعمق. في هذا البحث سيتم التركيز على ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي : العاطفي (الوجداني) ، الاستمراري ، المعياري (الأخلاقي).

¹ - زيان عبد الكريم، بوسهين أحمد: أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتعويض بالولاء في المؤسسة الاقتصادية . مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4، العدد 2، جامعة طاهري محمد، بشار - الجزائر، 2018، ص ص 390، 391.

1/ الالتزام العاطفي (الوجداني) : Affective Commitment

يُعرّف الالتزام العاطفي بأنه: " الإحساس العاطفي اتجاه المنظمة و يوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة ".¹

كما يُعرّف بأنه: " توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم ".²

في حين يعرف آخرون الالتزام العاطفي بأنه : " الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة)؛ فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وأن قيمه تتسجم مع قيمها، الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها".³

-فهو يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو بالعاملين ، في حين يصف الالتزام العاطفي بأنه يعكس ارتباط الفرد نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره، كمشاعر العاطفة، الحب والدفع.⁴

فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها.⁵

من خلال التعاريف السابقة، نرى بأن الالتزام العاطفي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر أيضاً هذا البعد بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار

¹ - باسم عباس كريدي: "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي" . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، جامعة القادسية، قسم إدارة الأعمال، 2010م، ص 30.

² - نور الدين حاروش: "إدارة الموارد البشرية". دار الأمانة للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2011م، ص 41.

³ - مدرس: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة

تكريت، 2010، ص 176.

⁴ - باسم عبد الحسين: مرجع سابق، ص 269.

⁵ - باسم عبد الحسين: مرجع سابق، ص 269.

سواء يخصه أو يتعلق بالعمل، أي هو الارتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم .

ويرجع بهذا الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.¹

إذا أنه من بين العوامل المؤثرة والمؤدية إلى الالتزام التنظيمي العاطفي هي: الدعم المقدم للموظفين ، عدالة التعامل معهم و إشعارهم بأهميتهم وكفاءتهم، وذلك من خلال تقدير مساهمتهم وإبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية.²

2/ الالتزام الاستمراري

و يشير إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة ،و قد حدد etal Choong بأن الالتزام المستمر يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمنظمة ؛ و يستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات، التعويضات، والمكافآت بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية.³ إذ يُعرف الالتزام المستمر بأنه : " تعبير عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها و تتمثل في علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة، المهارات، ومدة الخدمة... كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد ".⁴

كما يصف جيرنج و بارون الالتزام المستمر بأنه: " قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، وقد تكون هذه الكلف مادية أو معنوية، فكلما طالت مدة

¹ - عز الدين سليمان: الالتزام التنظيمي - مدخل نظري.مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 18، العدد 1، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - الجزائر، 2024، ص ص 380 - 381.

² - عبد الحسين عبد السلام نفساني - جمال بدير الخولي: نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي. المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1، 2016، ص 109.

³ - باسم عبد الحسين: مرجع سابق، ص 269.

⁴ - نور الدين بن حاروش: مرجع سابق، ص 180.

الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل خطط المعاشات كالترقية ، التقاعد، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية".¹

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الالتزام الاستمراري : بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي يشير إلى تمسك الفرد بالمؤسسة نتيجة إدراكه لتكلفة تركها، ويتجسد في استمرار العامل في منصبه بسبب ما قد يخسره من امتيازات مادية ومعنوية عند المغادرة، كما يرتبط بحسابات عقلانية تقارن بين منافع البقاء ومساوئ المغادرة.

3/ الالتزام المعياري:

يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.²

وقد رأى كل من Allen et Meyer و Iverson and Buttigieg أن الالتزام المعياري يعكس الشعور في الاستمرارية داخل المنظمة التي يعمل فيها ، ويقوم بتعزيز هذا الشعور الدعم العالي من قبل المنظمة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، وحتى المساهمة في وضع الأهداف والقرارات والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم ، في حين أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه التزاماً أخلاقياً. فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت فيه ويقابلها في نفس الوقت بالاستمرار بالعمل خاصة إذا وجد الأفراد العاملين أنه من الصعب إعادة الاستثمار التي أنفقتها عليهم المنظمة وعلى ذلك فإن الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيقون في أعمالهم لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاماً بذلك.³

¹ - عز الدين سليمان: مرجع سابق، ص 382.

² - إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة - السعودية، 1429هـ، ص 28.

³ - عز الدين سليمان: مرجع سابق، ص ص 384، 385.

وعليه فالالتزام المعياري نتاج علاقة تبادلية بين العامل والمنظمة فكلما شعر العامل بأن المنظمة تقدر جهوده وتدعمه زاد إحساسه بالالتزام الأخلاقي تجاهها وبالتالي يصبح البقاء في المنظمة ليس مجرد قرار مصلحي بل تغبير عن قيم الوفاء والانتماء وهو ما من شأنه تقوية الرابطة بين الطرفين.

من خلال عرضنا لأبعاد الالتزام الثلاث نستنتج أن: مفهوم الالتزام يعد بنية سيكولوجية مركبة تعكس طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، فالالتزام العاطفي يجسد الارتباط الوجداني والانتماء النفسي ، في حين يعكس الالتزام الاستمراري حسابات الكلفة والعائد المرتبط بالبقاء ، أما الالتزام المعياري فيرتبط بالإحساس بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة.

و تكامل هذه الأبعاد يبرز أن الالتزام التنظيمي لا يقوم على عامل واحد بل يتشكل نتيجة تفاعل عوامل نفسية وتنظيمية وقيمية معاً؛ يجعله مؤشراً أساسياً على استقرار الموارد البشرية وفاعلية الأداء داخل المؤسسة .

سادساً: المقاربات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي

1- نظرية تالكوت بارسونز

يرى تالكوت بارسونز أن الفاعل التنظيمي الذي يسعى إلى تحقيق وظيفته التنظيمية (التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، والمحافظة على النمط)؛ تسهل عليه عملية الالتزام أو أنه يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات التزامه تجاه المؤسسة.

يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين الأولى تتعلق بنسق القيم التي تنتظم في سياقات وظيفية تعتمد على تطبيق أساليب شرعية تساهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية ، والزاوية الثانية تتعلق بأدوار الأفراد المتمثلة في الالتزام نحو هذا النسق التنظيمي.

فالنسق التنظيمي يفترض وجود أساليب إجرائية تنظيمية في عملية الرقابة المتمثلة في تعبئة وإعداد الوسائل والموارد المادية والفنية والبشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، وكذا تسخير واستغلال موارد التنظيم من أجل تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن أسلوب التكامل الذي يشير إلى العلاقات بين الوحدات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية فتحقق الالتزام داخل النسق التنظيمي ،

إذ إن تحليلات تالكوت بارسونز تفسر الالتزام الوظيفي عندما ذهب إلى تحليل النسق الاجتماعي إلى أصغر مكوناته وهو التفاعل الاجتماعي؛ فالفاعلون التنظيميين تربطهم علاقات اجتماعية مستقرة فكل فاعل يلعب دور معين في عملية التفاعل، كما تكون له مكانة معينة في شبكة العلاقات يكتسبها من طبيعة الدور الذي يؤديه، هذه المكانة تبقيه فاعلاً ملتزماً داخل نسقه التنظيمي.¹

نستخلص أن تالكوت بارسونز يرى أن أي تنظيم يشبه نظاماً متكاملًا؛ فيه قوانين وقيم وأدوار لكل فرد ، عندما يعرف كل شخص دوره ويلتزم بالقواعد سيتحقق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.

¹ - سامر حيلوز: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009م، ص ص 20-22.

فالالتزام التنظيمي يحدث عندما يشعر الفرد بأنه جزء من هذا النظام ويقتنع بأهدافه، ويتفاعل بإيجابية مع الآخرين ، لذلك حسب نظرية بارسونز فإن الالتزام ليس مجرد طاعة للأوامر بل هو نتيجة انسجام الفرد مع القيم والقوانين والعلاقات داخل التنظيم .

2/ نظرية دوجلاس ماك غريغور

حددت هذه النظرية الالتزام الوظيفي في نمط من الافتراضات ، افتراضات سلبية حول الإنسان رمز إليها ب (X) تتمثل في :

- وجوب تطبيق الإدارة أسلوب رقابي على العامل بشكل دقيق وإجباره وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل مع ضمان التزامه التام نحو عمله.
- عدم تحمل الموظف للمسؤولية وتفضيله أسلوب التوجيه المباشر وهذا ما يفسر الهروب من التزامه الوظيفي بحيث يتوقف التزام الموظفين على تطبيق الأساليب الرقابية حيالهم كون الموظف يخشى العقاب ويقاد بالتهديد.
- حيث إن انخفاض درجة الالتزام لدى الموظفين يأتي من عدم اهتمامهم بالعمل وتجنبه وزيادة الالتزام يكون تحت الإكراه والمراقبة والتهديد والعقاب و دائما مالا يتحملوا المسؤولية بل يتم توجيهه .

في المقابل تمثلت الافتراضات الإيجابية والتي رمز إليها ب (Y) والتي تفسر الالتزام الذاتي في :

- ممارسة الرقابة الذاتية والضبط الذاتي والالتزام بتحقيق الأهداف بغض النظر عن طبيعة أو نوعية الأساليب المعتمدة في الرقابة، فالالتزام هنا هو التزام ذاتي دون أي ضغوطات تنظيمية.
- القدرة و الرغبة في تحمل المسؤولية كون هذه الأخيرة من الضروريات التي يجب أن يتحلى بها الفاعل التنظيمي ، والالتزام هنا هو التزام معياري قائم على مجموعة من مبادئ تنظيمية خالصة.
- التمتع بقدرات إبداعية تسهل من عملية الالتزام الوظيفي.

فالالتزام هنا يتعلق بتوجيه الموظف نفسه لإنجاز الأهداف من خلال الرقابة الذاتية و اعتماد أسلوب المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف يزيد من مستوى الالتزام الوظيفي.¹

يمكن القول أن ماك غريغور قام بصياغة نظرية سماها X و Y وهي تقوم على وجود تصورين حول الإنسان في العمل ، بحيث رمز X أطلقه على التصور التقليدي في التوجيه والرقابة، و تعبر عن الصفات السلبية للعامل كعمله من أجل الأجر و إشباع حاجاته و هو غير مسؤول وغير ملتزم و بالتالي تطبيق أسلوب رقابي شديد عليه ، في المقابل فإن Y أطلقها ماك غريغور على العامل الإيجابي داخل التنظيم و بأنه قادر على تحمل المسؤولية (مسؤول) و ملتزم وبالتالي فإنه يراقب نفسه دون حاجته لمراقبة خارجية تسلط عليه ، بهذا يتضح لنا أن هاتين النظريتين تؤيدان إلى نمطين مختلفين من الإدارة والتسيير وعلى إثر هذا قام العالم بصياغة الطرح القائل أن نظرية Y و نمط الإدارة و التسييرالذي ينجم عنها يعد أكثر ملائمة و تماشي مع الطبيعة الإنسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا لدى الإنسان و هو التصور الذي يسمح بالدمج مابين أهداف الفرد و أهداف التنظيم ، بحيث يتمكن الفرد من تلبية و إشباع حاجاته الخاصة من خلال إشباع أهداف التنظيم .

3/ نظرية أبراهام ماسلو:

لقد أشار أبراهام ماسلو إلى ضرورة الاهتمام بحاجات الموظفين ودوافعهم التي تزيد من درجة التزامهم، حيث تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها ومدى فعالية هذه القيادة من شأنه تحديد مستوى الالتزام ، وتعتبر التنظيمات الغير الرسمية في التنظيم أسلوباً فعالاً في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة التي تسمح بإندماج الموظفين.

كما أن الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها يكون عن طريق وجود قيادة ديمقراطية في عملية الرقابة والحاجة للانتماء إلى الجماعات على أسس شخصية ذلك عن طريق تشجيع الجماعات في العمل وبالتالي زيادة الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة، زد على هذا فإن الحاجة للتفاهم بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في تحقيق التعاون الفعال من أجل تحقيق

¹ - سامر جلدة: مرجع سابق، ص 24.

الأهداف، فالسلوك التنظيمي محصلة عوامل نفسية واجتماعية معقدة ومادية وليس نتيجة استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط.¹

بمعنى أن اعتماد الأساليب الرقابية بأنواعها يؤثر على الالتزام الوظيفي والأسلوب الرقابي الديمقراطي التشاوري يساهم في تحديد مستوى الالتزام الوظيفي وفتح الحوار والنقاشات بين الموظفين وإبداء آرائهم وكذا مشاركتهم في الأمور المهنية و ذلك بدرجة محدودة نوعا ما ، أي قائمة بطريقة رسمية.

إبراهيم ماسلو قدم لنا هرم للحاجات فسر من خلاله الدوافع الداخلية التي تجعل الفرد يرتبط بالمنظمة ويستمر فيها، وتكون الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم، ثم حاجة الأمن (أجر مناسب - استقرار وظيفي - ظروف عمل مناسبة...) وهو ما يعزز الالتزام الاستمراري أي يبقى العامل ويستمر بالبقاء في المنظمة، لتأتي بعد ذلك الحاجة الاجتماعية وتضم العلاقات الجيدة مع الزملاء والمدراء، روح الفريق، التفاعل الإيجابي والفعال... وهو بدوره يعزز الالتزام العاطفي نتيجة شعور الفرد بالانتماء ، لتأتي بعدها حاجات التقدير كالاعتراف، الاحترام، الترقية، والعطل وغيرها وبالتالي يزيد الولاء ويزيد شعور الفرد بقيمته داخل المنظمة وأخيراً في قمة الهرم، تأتي حاجة تحقيق الذات (فرص الإبداع، الابتكار، التطوير المهني...) فهي تؤدي إلى أعلى درجات الالتزام لأن الفرد يرى المنظمة مجالاً لتحقيق طموحه.

¹ - تريكي نجا - رباح شيماء: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت - الجزائر، 2022-2023، ص 46.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن الالتزام بصفة عامة يمثل رابطة أخلاقية ومعنوية تعكس مدى تمسك الفرد بمسؤولياته وتعهداته، بينما يتجسد الالتزام التنظيمي في تلك العلاقة النفسية والوظيفية التي تربط الفرد بالمؤسسة وتدفعه إلى الاستمرار فيها وبذل الجهد لصالحها، وقد تبين أن للالتزام خصائص مميزة وأهمية بالغة في دعم الاستقرار والفعالية داخل المنظمة، كما يصاغ في أبعاد متكاملة تفسر طبيعة ارتباط الفرد بمحيطه المهني، إذ أكدت العديد من النظريات المفسرة له أنه ليس سلوكاً عارضاً بل هو حصيلة تفاعل معقد بين عوامل فردية وتنظيمية مما يجعله عنصراً محورياً في فهم سلوك العاملين وتعزيز أداء المؤسسات واستمراريتها ، وعليه

يمكن القول بأن تنمية الالتزام التنظيمي تمثل استثماراً حقيقياً في المورد البشري، لما له من أثر مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية :اجراءاتها المنهجية و معطياتها
الميدانية

تمهيد :

اولا : الاجراءات المنهجية

أ - المنهج المستخدم

ب - مجالات الدراسة

ج - ادوات جمع البيانات

د - العينة و كيفية اختيارها

ثانيا : المعطيات الميدانية

أ - عرض و تحليل البيانات

ب - عرض النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

بعد طرحنا للموضوع في إطاره العام وعرضنا الإطار النظري لموضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في كل من الفصل الثاني والثالث، سنتطرق للفصل الميداني ، أين سيتم فيه عرض الإجراءات المنهجية وتحليل المعطيات الميدانية ومن ثم الإجابة عن التساؤلات الرئيسية والفرعية التي تم طرحها في الإشكالية، وكذا التحقق من الأهداف المعلنة ومختلف القضايا التي تشير إليها الدراسة.

وعليه تم تقسيم عناصر هذا الفصل إلى قسمين، القسم الأول معنيون بالإجراءات المنهجية حيث يضم المنهج المتبع، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها، أما القسم الثاني معنيون بالمعطيات الميدانية ويتم فيه عرض بيانات الاستمارة ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث وصياغة النتائج

أولاً: الإجراءات المنهجية

يهدف هذا الجزء إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدها في إنجاز مذكرتي وذلك من خلال عرض المنهج المستخدم ومجالات الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و طريقة اختيار عينة من مجتمع الدراسة ككل وهو أهم جزء يضمن دقة البحث وموضوعيته.

أ- المنهج المستخدم:

يعرف علماء المنهجية المنهج بأنه: " الأداة والوسيلة التي تعتمد وترتكز عليها المجتمعات في تحقيق أهدافها ومكانها داخل وخارج المؤسسات التربوية التعليمية ، حيث يمارس المتعلمون كل قيم ومبادئ وتصورات المجتمع الذي يعيشون فيه و ينتمون إليه مستخدمون كل ما يملكون من قدرات بدنية وعقلية و خلفيات ثقافية لغرض تحقيق ما يصبون من توجهات وطموحات وتطلعات تسعدهم وتسعد مجتمعهم فيتقدم ويرقى بأفراده ¹.

- كما يعتبر المنهج طريقة يصل بها الباحث إلى الحقيقة أو المعرفة، وهو بذلك يعني علم المعرفيات أو نظرية المعرفة.

- ويعرفه محمد البدوي بأنه: "علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، ويفيد كذلك ترتيب المادة المعرفية وتبويبها " ².

ولقد استخدمت في بحثي **المنهج الوصفي** باعتباره أقرب للموضوع المدروس " **العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام المهني للموظف بالمؤسسة** "، والذي يعد نوع من أنواع المناهج المستخدمة في البحوث الوصفية ، يهدف إلى تحليل وفهم مشكلة او ظاهرة محدودة ودقيقة بدراسة خصائصها كما في سياقها الحقيقي أو بإعادة تشكيلها معتبرا إياها ممثلاً لمجتمع المراد دراسته " ³.

بمعنى أن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً.

ولقد اعتمدت على هذا المنهج دون غيره لأنه يتلاءم مع الموضوع المدروس، إذ ساعدني على فهم و تفسير معطيات الدراسة عنها حول الموضوع كما يمكنني من وصف خصائص المتغيرات وتحليلها

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، ط1، عمان - الأردن، 2000، ص 60.

²- علي جواد الطاهر: منهج البحث العلمي، مكتبة اللغة العربية، ط2، بغداد، 1974، ص 19.

³- بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، 2019، ص 14.

وتفسير العلاقة بينهما بطريقة علمية دقيقة، كما أنه يمكنني من جمع البيانات حول آراء الأفراد واتجاهاتهم.

2- مجالات الدراسة:

يهدف تحديد مجالات الدراسة إلى ضبط الإطار الذي أجريت فيه هذه الدراسة، سواء من حيث المكان أو الزمن أو الفئة المستهدفة، ويساعد ذلك على توضيح حدود البحث وتحديد نطاقه بدقة، بما يضمن فهم السياق الذي تمت فيه عملية جمع البيانات، وسيتم عرض هذه المجالات كالآتي :

أ- المجال المكاني:

ويقصد به مكان إجراء الدراسة الميدانية، ونظراً لأن موضوع البحث هو " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام المهني للموظفين بالمؤسسة " ، فقد ارتأيت إجراء هذه الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وذلك لعدة أسباب منها:

* أنها مؤسسة اقتصادية متطورة.

* تسعى دائماً إلى تحسين خدماتها وتعزيز فعاليتها التنظيمية.

* تنوع هيكلها التنظيمي ما يوفر بيئة مناسبة لدراسة متغيرات مثل العدالة التنظيمية والالتزام المهني في سياقات تنظيمية مغايرة.

* تضم عدداً لا بأس به من الموارد البشرية ما يسمح بالحصول على عينة بحثية أكثر تمثيل وهو ما يزيد بدوره من مصداقية البحث ونتائجه.

حيث أنها في سنة 1984 ، كانت تابعة لمؤسسة التوزيع عنابة ، وتم إنشاء أول مركز توزيع في ولاية الطارف بتاريخ 2002/01/02، وفي سنة 2006 تم تغيير اسمها من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف، وتتموقع على مستوى الطريق 44 بجانب نزل المالية، إذ تتكون من:

3 قطاعات للكهرباء تغطي 24 بلدية.

3 قطاعات للغاز تغطي 24 بلدية.

5 وكالات تجارية تغطي 24 بلدية.¹

¹ - بطاقة تقنية مقدمة من طرف المؤسسة

ب- المجال البشري:

ويقصد به المجتمع الإحصائي الذي يتم أخذ منه جزء يطلق عليه "العينة" وبهذا فإن مديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية الطارف تتكون من 109 عاملاً موزعين كآلاتي:

مصلحة تسيير الموارد البشرية: 13

مصلحة المحاسبة: 12

مصلحة تنفيذ الغاز والكهرباء: 10

مصلحة إدارة الصفقات: 12

مصلحة الوسائل العامة: 10

قسم ملحق قانوني: 6

مصلحة الكهرباء والغاز: 40

مصلحة التنظيم والرقابة: 6¹

¹ - بطاقة تقنية مقدمة من طرف المؤسسة

ج- المجال الزمني:

يمكن وضع المراحل التي مر بها البحث زمنيا، حيث استغرقت الدراسة حوالي 20 يوم.

المرحلة 1: من 23 مارس إلى 26 مارس

هنا تم القيام بدراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات (البلدية، مديرية توزيع الغاز والكهرباء، الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الغير أجراء، وكالة موبيليس، البنك الوطني).

المرحلة 2: من 29 إلى 31 مارس

بعد الصعوبات التي واجهتني في مختلف المؤسسات، وقع اختياري في الأخير على البلدية، حيث تم إجراء مقابلات أولية مع بعض الموظفين ببلدية عين العسل، وبعد الملاحظات استنتجت غياب تام للعدالة التنظيمية بالمقابل غياب للإلتزام المهني، حيث لاحظت توبيخ الرؤساء للموظفين، وعدم التزم الموظفين، إذ أنه هناك الكثير من التجاوزات، بالتالي لا وجود للإلتزام بمواعيد العمل ولا بإجراءات وقوانين المؤسسة وكذا سوء التعامل مع الآخرين، هذا بدوره ألزم عني ضرورة تغيير الميدان للخروج بنتائج أكثر مصداقية تتلائم و طبيعة الموضوع المدروس.

المرحلة 3: من 1 أبريل إلى 2 أبريل

تم مقابلة بعض العاملين بمؤسسة سونلغاز بما في ذلك أمانة المدير و هذا للحصول على إذن الدخول للمؤسسة.

المرحلة 4: من 5 أبريل إلى 9 أبريل

زيارت متكررة طلبا للإستعجال بقبول الطلب، اذ واجهت صعوبات واجراءات صارمة طبقت في حقي، قواعد صارمة، استقزاز متواصل من طرف رؤساء بعض المصالح.

المرحلة 5: تم قبول الطلب وعليه تم توزيع الاستثمارات مباشرة ¹.

¹ - بطاقة تقنية مقدمة من طرف المؤسسة

3- أدوات جمع البيانات:

هناك مجموعة من الأدوات التي يستعملها الباحث في البحث العلمي باعتبارها من أهم مراحله التي تسهل الحصول على المعلومات وجمعها، ولقد تم الإعتماد في دراستي على **الملاحظة والاستمارة والمقابلة** كأداة مساعدة.

أ- الملاحظة:

فهي كأداة من أدوات جمع البيانات تعرف بأنها: "مشاهدة موضوع معين بموجب إجراءات منظمة يقوم بها الباحث لتحقيق فهم أفضل لهذا الموضوع".¹

كما تعرف بأنها: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة".²

ولقد استخدمت الملاحظة كأداة مساعدة في البحث وهذا بغرض دعم المعطيات الكمية بمعطيات وصفية ميدانية وهي ملاحظة دون مشاركة حيث اقتصر دوري على متابعة سلوكيات الموظفين وطرق التواصل فيما بينهم، اذ ساعدني هذا على تشكيل تصور واقعي حول طبيعة العلاقات التنظيمية وأنماط التفاعل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن الملاحظة ساعدتني على المقارنة بين ما يصرح به الموظفون في الاستمارة وما لاحظته فعليا خلال النزول إلى الميدان، وعليه لاحظت مجموعة من النقاط المهمة وهي:

- تبين أن المؤسسة تتسم بوضوح الهيكل التنظيم ووضوح الأدوار مع احترام التسلسل الإداري.
- عدم انضباط بعض العمال حيث عند ذهابي في أوقات العمل الرسمية من التاسعة إلى الثانية عشر بالتقريب أرى عدد من المكاتب مغلقة.
- طبيعة العلاقات يغلب عليها الطابع الرسمي.
- غياب الاحترام في التعامل من قبل بعض الموظفين معي، خاصة من يشغلون المناصب العليا ما شكل لدي صورة عن شخصية القائد وطبيعة السلطة السائدة في التنظيم.

ب/ الاستمارة الاستقصائية: (استمارة بالمقابلة)

¹- سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، ط1 ، الأردن- عمان، 2019، ص 55.
²- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب للنشر والتوزيع، اليمن، 2015، ص 149.

تشير الاستمارة إلى كونها: " نموذج من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث على ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه".¹

وهي أداة رئيسية لجمع البيانات لكونها الوسيلة أو الأداة الأنجح لمخاطبة واستفتاء عدد كبير من مجتمع البحث الكلي، وعبرة عن مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية ودقة وتكون واضحة الصياغة ومتسلسلة.²

- حيث تم تصميم استمارة الاستقصاء في دراستي على أساس 04 محاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث: من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07.

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاستفادة العادلة من المنح والعلاوات والحوافز الخاصة بالموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة: يضم السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 17.

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاستفادة العادلة من الترقيات في المناصب والدرجات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة: ويضم الأسئلة من 18 إلى 25.

المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة التطبيق العادل للإجراءات والعقوبات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة ويضم كل من السؤال رقم 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36.

وكان الهدف من طرح هذه التساؤلات الحصول على إجابات للإشكالية المطروحة حيث تم توزيع الاستمارة من خلال مقابلة شخصية مع العينة و شرح بعض الأسئلة للمبحوثين وتلدليل بعض الصعوبات التي وجدت في الإجابة عن بعضها الآخر.

¹- رحيم يونس - كرو الغراوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 127.

²- مورس أنجرلس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 117.

4- العينة وكيفية اختيارها:

تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع الإحصائي تمثله تمثيلاً صحيحاً، بحيث كل فرد من أفراد المجتمع الإحصائي يمتلك نفس الفرصة بأن يكون ممثلاً في العينة".¹ وعليه تم قصد مؤسسة سونلغاز، إلا أن طبيعة المجتمع فرض علينا اختيار العينة العشوائية البسيطة .

والتي تعرف بأنها: " أسلوب من أساليب المعاينة الاحتمالية، يتم فيه اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بحتة، بحيث تكون لكل مفردة فرصة متساوية ومستقلة في الاختيار، دون أي تدخل أو تحيز من الباحث، الأمر الذي يضمن تمثيلاً موضوعياً لمجتمع الدراسة ويعزز صدق النتائج وقابليتها للتعميم".²

فهذا النوع من العينات يتم فيه اختيار أعضاء العينة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ككل، حيث اعتمدت على هذا النوع لأنه من أكثر الأساليب دقة وموضوعية في الدراسات الوصفية، يضمن تكافؤ الفرص أمام جميع مفردات المجتمع دون تحيز.

طريقة اختيار حجم العينة

بما أن المجتمع الكلي 109 فرد، والنسبة المراد أخذها منه قدرت بـ 25% فإن العملية الحسابية تكون كالآتي :

$$109 \longrightarrow 100 \%$$

$$X \longrightarrow 25 \quad 25 = 100 \times \frac{27}{109} \quad N=109 \quad \wedge = 27$$

$$X = \frac{109 \times 25}{100} = \frac{2725}{100} \implies X = 27.25 \approx 27$$

وبناء على العملية الحسابية تم التوصل إلى 27 مفردة كحجم للعينة وهو عدد يحقق التوازن بين متطلبات التمثيل الإحصائي وإمكانات الدراسة الميدانية من حيث الوقت والجهد، ولقد فضلت اعتماد نسبة 25% لأن حجم المجتمع يسمح بالتحكم فيه ميدانياً ولا يستدعي اللجوء إلى معادلات حسابية معقدة تستخدم غالباً في المجتمعات الكبيرة، وبالتالي فإن 27 مفردة حجم مناسب يقلل من هامش الخطأ ويعزز تمثيل مختلف الفئات وينسجم مع أهداف البحث وإمكاناته.

¹ - منصور لقمان: البحث العلمي حرفة وفن، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 28 .

² - عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2014، ص 167 .

ثانياً: المعطيات الميدانية:

أ- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

يهدف جزء تحليل البيانات الميدانية إلى عرض وتفسير النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية من خلال قراءة علمية للبيانات وربطها بالإطار النظري للدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين:

تم طرح أسئلة المحور الأول، بهدف التعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية وغيرها من المتغيرات، لما لها من أهمية في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم 03: يبين جنس أفراد العينة:

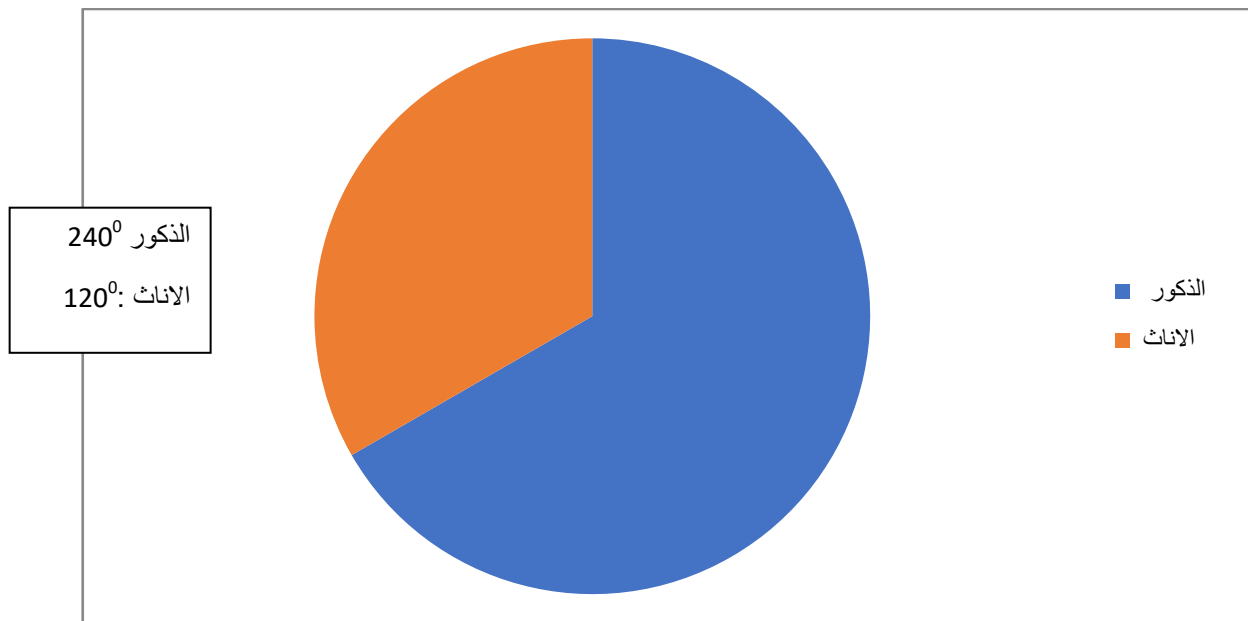
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	66,66%
أنثى	09	33,33%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 01 من الاستمارة.

من خلال الجدول رقم 03 يتبين أن أغلبية العينة من جنس الذكور (66,66%) في المقابل 09 إناث بنسبة (33,33%)، وهو ما يفسر غلبة العنصر الذكوري في مجتمع الدراسة (سونلغاز) وهذا نظراً لطبيعة العمل خاصة في بعض المناصب التقنية والميدانية التي تتطلب جهد بدني وعضلي، مثل صيانة الشبكات والتدخلات الميدانية والعمل في ظروف مناخية صعبة، كلها أعمال شاقة تتطلب

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

حضور الذكور ، ، لأنها بالإضافة إلى الجهد النفسي والتنظيمي فإنها تحتاج إلى جهد عضلي وهو ما يجعل حضور الجنس الأنثوي أقل داخل هذا القطاع.



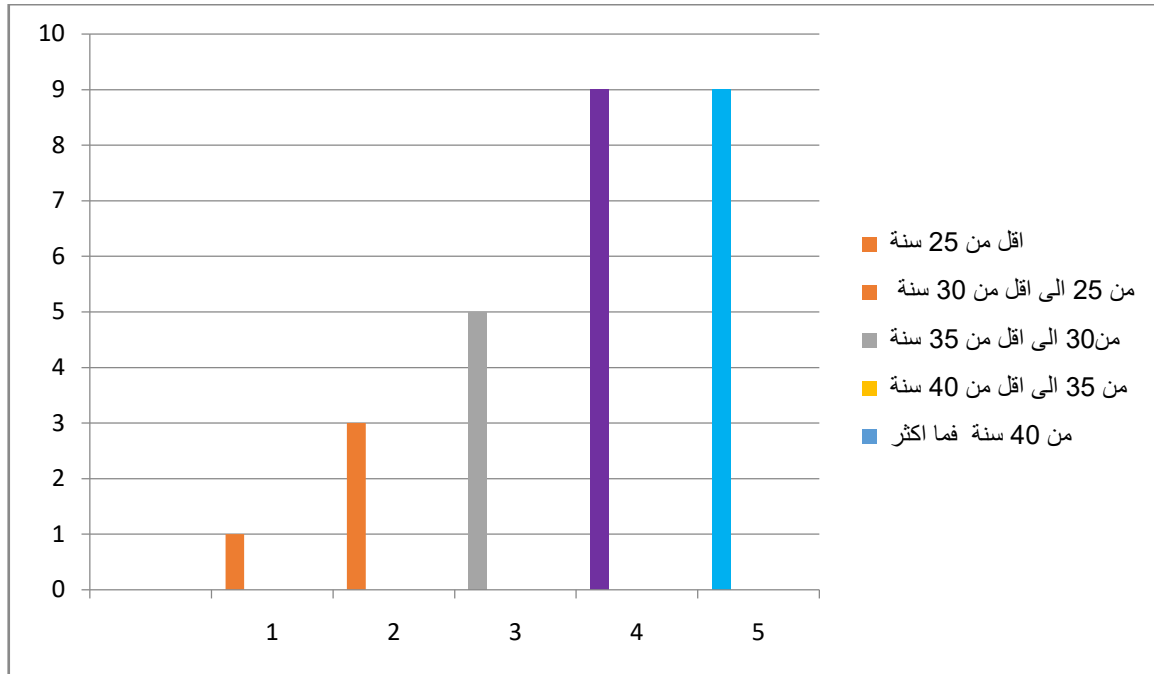
شكل رقم 01 : يبين دائرة نسبية لجنس المبحوثين

جدول رقم 04: يبين مجال سن المبحوثين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	3,70%
من 25 إلى أقل من 30 سنة	3	11,11%
من 30 إلى أقل من 35 سنة	5	18,51%
من 35 إلى أقل من 40 سنة	9	33,33%
من 40 سنة فما أكثر	9	33,33%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 2 من الاستمارة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم 04 أن فئة أقل من 25 سنة هي الفئة التي تعبر عن الاقلية (فرد واحد من أصل 27)، وهي في الغالب إحدى المتربصات الموجودين بالمؤسسة. بالمقابل 03 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 وأقل من 30 سنة بنسبة قدرت بـ (11,11%). لترتفع نسبة الفئة الموالية من 30 إلى أقل من 35 سنة بنسبة قدرت بـ (18,51%)، في حين أن الفئتين من 35 إلى أقل من 40 سنة ومن 40 سنة فما أكثر فإنهما متساويان بنسبة (33,33%). وعليه يتضح من خلال عرض هذه المعطيات أن أغلب المبحوثين (من 35 إلى أكثر من 40 سنة) ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة أين يزيد لديهم النضج والوعي المهني، وهو ما يعزز احتمالية ارتفاع الاستقرار الوظيفي الالتزام لديهم. وما يعزز هذا الطرح هو أن الموظف في هذه المرحلة يكون أكثر إدراك لأهداف المؤسسة وأهمية تحقيقها، فضل عن أهمية الالتزام والانضباط المهني الذي يعد ركيزة أساسية لنجاح المهام والأداءات المهنية المنشودة.



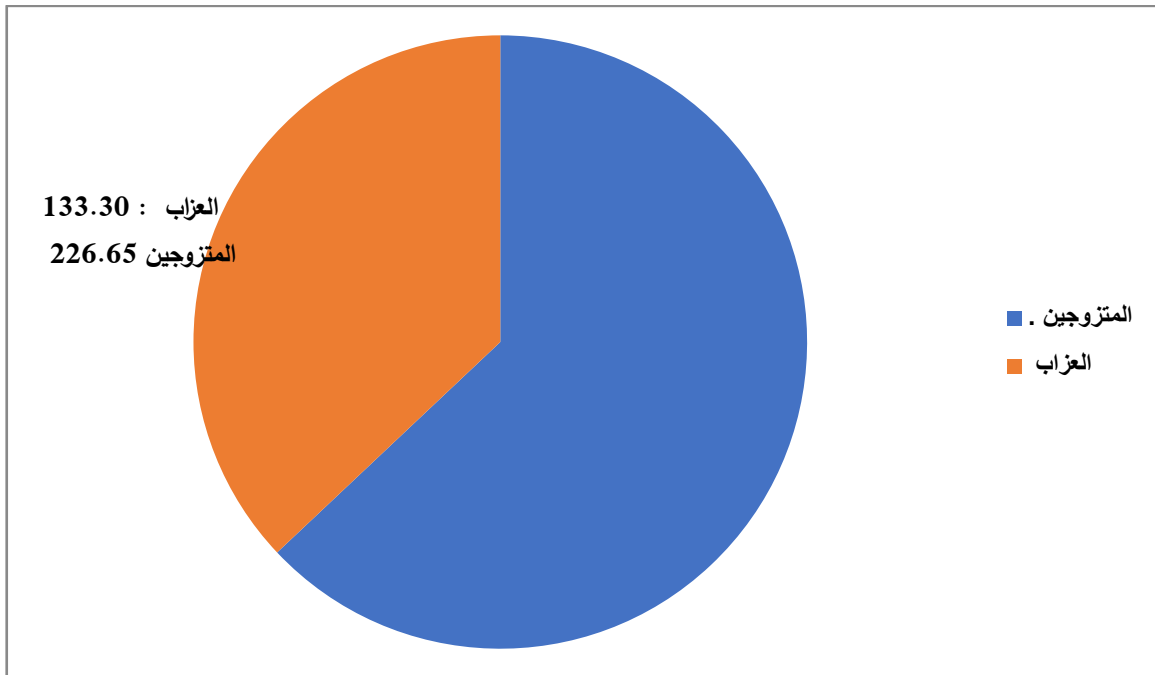
الشكل رقم 02 : اعمدة بيانية توضح سن المبحوثين

جدول رقم 05: يبين الحالة الاجتماعية للمبحوثين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متزوج(ة)	17	62.96%
أعزب(ة)	10	37.03%
أخرى	0	0%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 03 من الاستمارة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 05 والذي يعبر عن الحالة الاجتماعية للمبحوثين، أن عدد المتزوجين بلغ 17 أي نسبة (62.96%)، مقابل 10 عزاب أي نسبة (37.03%)، وهو ما قد يفسر أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة فما أكثر وهي مرحلة غالبا ما تتميز باستقرار أسري، ويكون الفرد مسؤول يحترم واجباته ويطالب بحقوقه، والموظف المتزوج غالبا ما يكون أكثر استقرارا وحرصا على الحفاظ على منصب عمله لأن لديه مسؤوليات اجتماعية وأخرى أسرية تدفعه للاهتمام بمناخ العمل العادل الذي يضمن له الاستقرار والترقية والأجر المناسب ويكون أكثر حساسية تجاه مظاهر العدالة التنظيمية سواء في توزيع المكافآت أو تطبيق القوانين لأنها تؤثر مباشرة على وضعه الأسري وبالتالي يتعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء ويميلون إلى الاهتمام بدرجة العدالة لأنها ترتبط باستمرار التزامهم واستقرارهم الوظيفي، أما العزاب يفترض أن يكون أكثر التزاماً نظراً لنقص الأعباء و الضغوطات الأسرية، وهو ما قد يمنحهم مرونة أكبر وانضباط أكثر، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أنهم الأكثر التزاماً، لأن الالتزام المهني يرتبط بعدة عوامل تنظيمية وليس بالحالة الاجتماعية فقط.



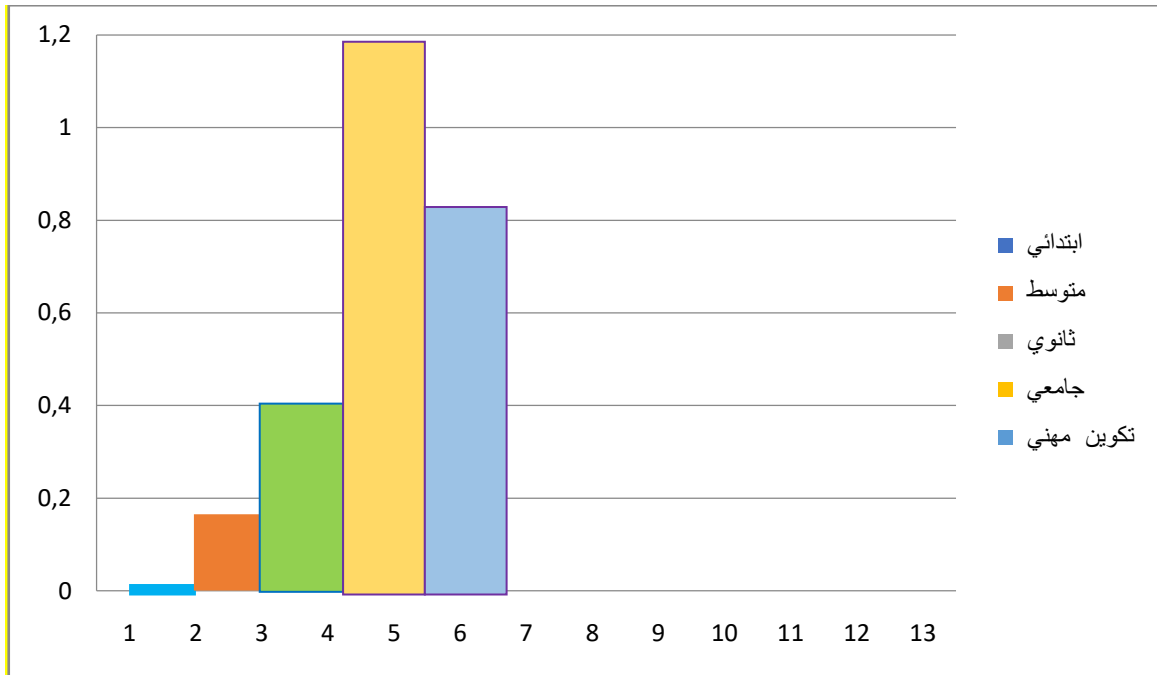
الشكل رقم 03 : دائرة نسبية توضح الحالة الاجتماعية للعينة

جدول رقم 06 : يبين المستوى التعليمي للمبحوثين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	1	3,70%
ثانوي	3	11,11%
جامعي	13	48,15%
تكوين مهني	10	37,03%
المجموع	27	100%

المصدر : السؤال رقم 04 من الاستمارة.

يلاحظ من خلال إحصاءات الجدول أن أغلب أفراد العينة (48,15 %) متحصلين على شهادات جامعية، و(37,03%) آخريين متحصلين على شهادة في التكوين المهني. في المقابل نجد انعدام او شبه انعدام المستويات الأخرى (ابتدائي، متوسط و ثانوي) بنسب (0 %)، (3,70 %) و(11,11%) على التوالي. هذا يعني أن طبيعة النشاط والخدمات التي تقدمها المؤسسة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز) تتطلب كفاءات مهنية متنوعة، حيث يشغل حاملو الشهادات الجامعية غالباً مناصب إدارية وإشرافية عليا، في حين يتركز حاملو التكوين المهني في المناصب التقنية والميدانية كالصيانة والتصليح. فالموظف كلما كان مستواه التعليمي مرتفعاً أصبح أكثر وعياً بحقوقه وواجباته داخل المؤسسة وأكثر قدرة على ملاحظة مدى وجود العدالة التنظيمية أو غيابها في مختلف الجوانب التنظيمية الأخرى كالأجور، المنح، الترقيات وتطبيق القوانين. سوسيولوجيا يمكن القول أن التعليم يساهم في رفع الوعي المهني والتنظيمي لدى الموظف مما يجعله أكثر تفاعلاً مع قيم الإنصاف والمساواة داخل المؤسسة، وبالتالي تصبح العدالة التنظيمية عاملاً أساسياً في الحفاظ على استقراره واندماجه مهنياً.



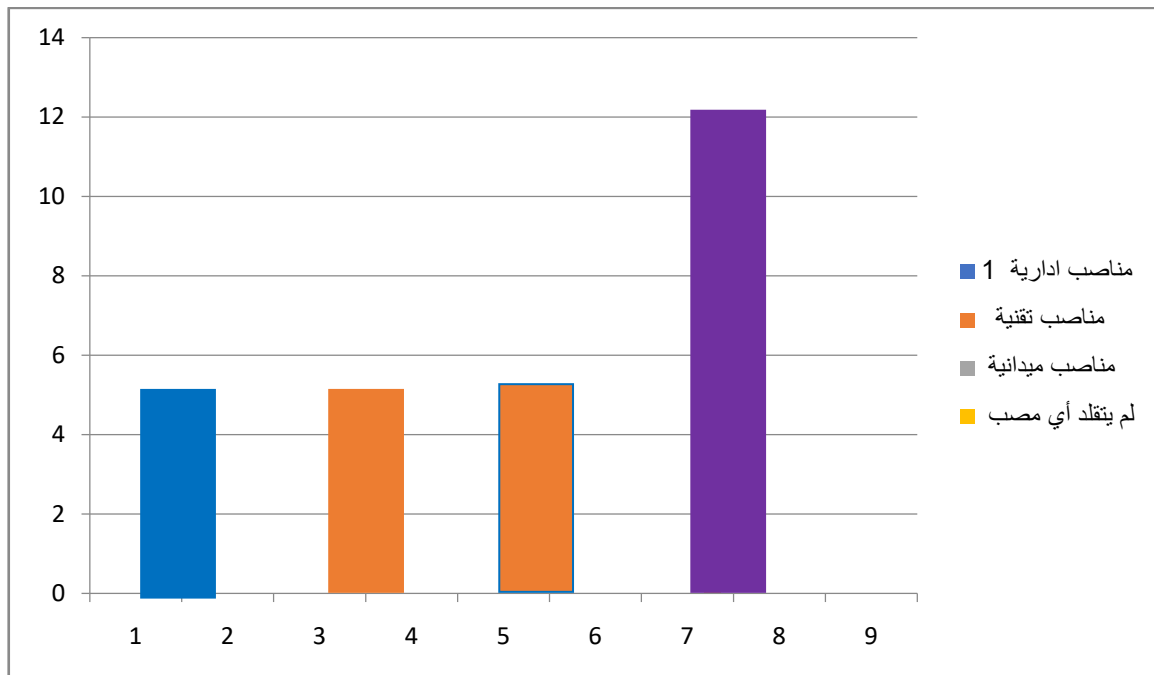
الشكل رقم 04 : مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم 07: يبين المناصب التي تقلدها المبحوثين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناصب إدارية (مدير مصلحة، مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة المحاسبة...)	5	18.52%
مناصب تقنية (مهندسون، تقنيون...)	5	18.52%
مناصب تنفيذية (عمال صيانة، سائقين، مهندسي كهرباء والغاز...)	5	18.52%
لم يتقلدوا أي منصب	12	44.44%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 05 من الاستمارة.

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أنه هناك تساوي واضح بين الذين تقلدوا مناصب إدارية ومناصب تقنية والمناصب التنفيذية الميدانية ، حيث نسبة كل درجة (18.52%) وهم غالبا ما يمتلكون خبرة مهنية سابقة تجعلهم أكثر وعيا بالحقوق والواجبات وتساعدهم على مقارنة أساليب التسيير والمعاملة بين المؤسسات وأكثر قدرة على التكيف مع قوانين المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على درجة التزامهم التنظيمي ويسهم في تكوينهم ثقافة تنظيمية تجعلهم أكثر حساسية تجاه ممارسات الإنصاف والمساواة داخل بيئة العمل، بالمقابل اتضح أن (44.44%) لم يتقلدوا مناصب سابقة وبالتالي فإنهم يعتبرون المؤسسة أول تجربة مهنية لهم لذلك فان تصورهم للعدالة التنظيمية مبني على ما يعيشونه داخل المؤسسة، والعامل هنا يحاول إثبات نفسه والمحافظة على منصبه ويحاول بكل الطرق إظهار درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي خاصة إذا شعر بوجود عدالة في التعامل.



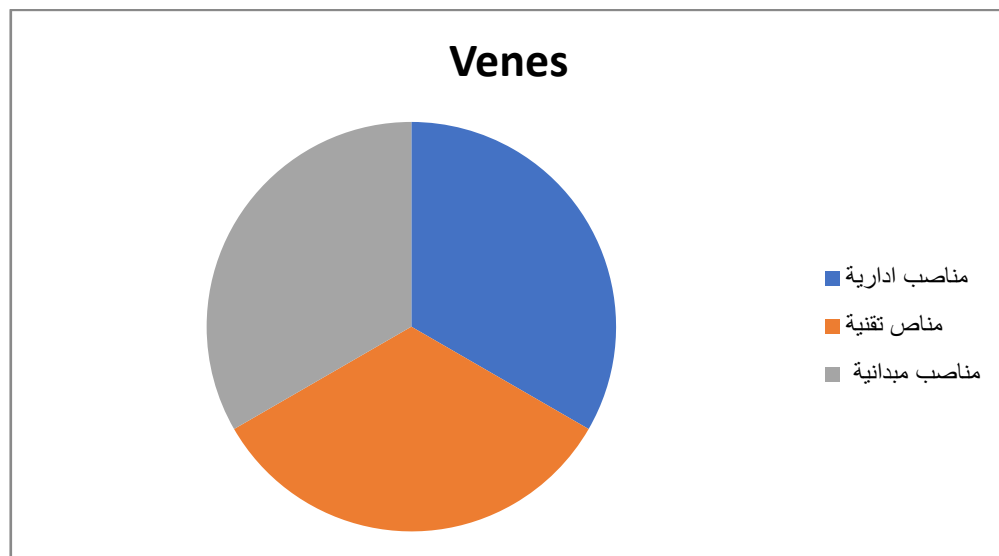
الشكل رقم 05 : اعمدة بيانية تبين المناصب التي تقلدها افراد العينة

جدول رقم 08: يبين المنصب الحالي الذي يشغله أفراد العينة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناصب إدارية	09	%33,33
مناصب تقنية	09	%33,33
مناصب تنفيذية ميدانية	09	%33,33
المجموع	27	%100

المصدر: السؤال رقم 06 من الاستمارة.

نلاحظ أن الاستمارة الاستقصائية أجريت مع مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة، حيث شملت الفئات الإدارية، التقنية، والميدانية (% 33,33 لكل فئة). وتم اختيار هذه العينة وهذا التقسيم بشكل مقصود ومتعمد وذلك بهدف تحقيق نوع من التوازن والتمثيل لمختلف المستويات التنظيمية داخل التنظيم والتحقق مما إذا كان أسلوب تفاعل المسؤولين والرؤساء مع العمال يختلف باختلاف المستوى الوظيفي وطبيعة النشاط أم لا، خاصة وأن لكل فئة خصوصيات مهنية مختلفة. حيث سمح هذا التنوع في اختيار العينة بالحصول على معطيات أكثر دقة وواقعية حول طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة، وكذا معرفة ما إذا كانت المؤسسة تفتقد مبدأ العدالة والمساواة في تطبيق القوانين وتوزيع المهام ومنح الامتيازات والعقوبات بين جميع العمال دون تمييز أم لا.



الشكل رقم 06 : دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول

جدول رقم 09: يبين الخبرة المهنية للمبحوثين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	14.81%
من 5 إلى 10 سنوات	11	40.74%
أكثر من 10 سنوات	12	44.44%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 07 من الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول الخاص بالخبرة المهنية أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات (44.44%)، و (40.74%) خبرتهم محصورة بين 5 و 10 سنوات، فيما تم تسجيل (14.81%) يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات. وعليه فإنه في ضوء موضوع العدالة التنظيمية فإن استمرار الموظفين في العمل لفترات طويلة داخل المؤسسة يعكس إلى حد ما وجود مستوى من الاستقرار والشعور بالإنصاف في المعاملة لأن العامل غالباً ما يستمر لسنوات طويلة في مؤسسة

يشعر داخلها بالظلم أو التمييز بشكل دائم. كما أن الأقدمية المهنية تجعل العمال أكثر قدرة على تقييم مدى عدالة المؤسسة في تطبيق القوانين توزيع المهام والترقيات والعقوبات انطلاقاً من احتكاكهم الطويل بمختلف المواقف التنظيمية، أما الالتزام المهني فإن ارتفاع نسبة العمال ذوي الأقدمية يشير لوجود نوع من الارتباط والاستقرار المهني داخل المؤسسة، حيث يساهم الشعور بالعدالة التنظيمية في تعزيز الولاء والانتماء والاستقرار في العمل، ويساعد العامل على التكيف مع المؤسسة وقوانينها خاصة إذا شعر بأن حقوقه محفوظة وأن المعاملة تتم وفق مبادئ العدالة والمساواة.

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاستفادة العادلة في توزيع المنح والعلاوات والحوافز الخاصة بالموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة.

خصص هذا المحور لدراسة مدى مساهمة العدالة في توزيع المنح والحوافز بين الموظفين في تعزيز درجة التزامهم المهني داخل المؤسسة، باعتبار أن شعور العامل بالإنصاف في الاستفادة من الامتيازات المادية والمعنوية ينعكس إيجاباً على أدائه واستقراره الوظيفي، كما يهدف هذا المحور إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التوزيعية ومستوى الالتزام المهني.

الجدول رقم 10: يبين ما إذا كان المبحوثين على اطلاع بقائمة المنح والعلاوات والحوافز التي يمكن أن يستفيدوا منها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	81,48 %
لا	5	18,52 %
المجموع	27	100 %

المصدر: السؤال رقم 8 من الاستمارة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة (81,48%) يقرون بأنهم على اطلاع بقائمة المنح والعلاوات والحوافز التي يمكن أن يستفيدوا منها، في المقابل فإن (18,52%) منهم يرون العكس ويقرون بأنهم ليسوا على اطلاع بقائمة المنح والعلاوات والحوافز التي يمكن أن يستفيدوا منها، هذا معناه أن الأغلبية يعكسون وجود نوع من الشفافية وتداول المعلومة، الأمر الذي يعزز شعور الموظف بالعدالة التنظيمية، خاصة العدالة الإجرائية، لأن معرفة العامل لحقوقه وطرق الاستفادة منها والحصول عليها يقلل الإحساس بالفوضى والتمييز ويزيد من ثقة الموظف في الإدارة وبالتالي ترتفع درجة التزامه، أما الفئة التي أجابت بـ "لا" فقد يرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل منها، ضعف التواصل الإداري، قلة اهتمام بعض العمال بمتابعة الجوانب التنظيمية، خاصة الذين يشتغلون في المناصب الميدانية، أو لأسباب شخصية كاحتمال وجود صراعات وتوترات مع المسؤولين، بالإضافة إلى ضعف الوعي

المهني وكثرة تجارب سلبية سابقة أثرت على نظرتهم للعدالة التنظيمية وهو ما يؤثر سلباً على مستوى التزامهم بالمؤسسة، ومنه نستنتج أنه بالفعل هناك نوع من العدالة التنظيمية ، إلا أن هذا لا يعني أنها متحققة بشكل كامل، لأنها لا ترتبط فقط بمعرفة الموظف لشروط الاستفادة منها، بل بطريقة توزيعها وتطبيقها على الجميع بدون محاباة أو تمييز، فقد يكون العمال على اطلاع بالحوافز لكنهم يشعرون بعدم المساواة في الاستفادة منها، وهذا يظهر الفرق بين الشفافية في المعلومات والعدالة الفعلية في التطبيق.

جدول رقم 11: يبين نوع المنح والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها العمال :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
منحة المردودية المهنية	5	29,41 %
منحة النقل والإطعام	0	0 %
علاوات خاصة بالمناسبات الدينية	5	29,41 %
حوافز في شكل ساعات إضافية	0	0 %
تعويضات مالية عن بعض المهمات الرسمية	2	11,76 %
تعويضات مالية عن بعض التحضيرات	0	0 %
المنح العائلية	2	11,76 %
منحة الخطر	7	31,81 %
منح التشجيع	1	5,88 %
المجموع	22	100 %

المصدر السؤال رقم: 09 من الاستمارة

ملاحظة : المعنيين بالاجابة عن هذا السؤال هم اللذين اجابوا بنعم في السؤال رقم 08 والبالغ عددهم 22مبحوث (انظر الجدول رقم 10) ، وباعتبار ان هذا السؤال موجه للفئة التي تشكل الاغلبية الساحقة للعينة فانه يتضح ان :

المنح التي يحصل عليها العمال داخل المنظمة تتمثل في منحة المردودية المهنية وعلاوات خاصة بالمناسبات الدينية بنسبة (29,41%) لكل منهما، بالإضافة إلى تعويضات مالية عن بعض المهمات الرسمية اذ تم التصريح بهذا من قبل عاملين ، كما أظهرت المعطيات وجود 05 مبحوثين اختاروا إجابة (أخرى تذكر) وهو ما يدل على وجود آراء وإجابات لم يتم إدراجها ضمن الاحتمالات، ومن بين هذه المنح التي ذكرت وأضيفت من قبل المبحوثين هي المنح العائلية (11,76%)، وكذا منحة الخطر (31,81%)، وهو ما يدل على اعتراف المؤسسة بصعوبة الوظيفة وحساسيتها، إذ تهدف هذه المنحة للحفاظ على التزام العمال وتشجيعهم على الاستقرار في وظائف لا يقبل عليها الجميع بسبب خطورتها.مثل مؤسسة سونلغاز، فالعمال الذين يشتغلون في الشبكات الكهربائية، الضغط العالي،

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

الصيانة الميدانية أو الأماكن المعزولة تكون منحة الخطر لديهم أعلى لأنهم أكثر عرضة للصعق الكهربائي وغيرها، بالإضافة إلى منح التشجيع التي تهدف إلى تحسين الأداء، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتحسين الظروف الاجتماعية لموظفيها، وهو مؤشر على تبني مبادئ العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية) خاصة إذا تم توزيع ومنح هذه المنح بشكل عادل وشفاف بين كافة الموظفين لأنه يمنحهم الشعور بالإنصاف ويزيد من مستوى التزامهم مهنيًا. وبما أن المؤسسة تقدم منح التشجيع على الإبداع وتسعى إلى تنمية روح المبادرة، فإنها تسير نحو تطبيق خصائص العدالة التنظيمية (يعني من بين خصائص العدالة التنظيمية التي تطرقنا إليها في الفصل الثاني الخاص بالمحتوى الدلالي للعدالة التنظيمية أنها تشجع على الإبداع والتطوير).

جدول رقم 12: يبين ما إذا كان الموظفين يستفيدون من المنح والحوافز على قدر المساواة بينهم :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	74,07 %
لا	7	25,93 %
المجموع	27	100 %

المصدر سؤال رقم 10 من الاستمارة

يتضح من خلال الجدول 12 أن الأكثرية العظمى من المبحوثين يرون أنهم يستفيدون من المنح والحوافز على قدر المساواة بينهم، أي حوالي (74,07%). إذ يعكس هذا وجود إدراك لدى الموظفين

تجاه العدالة في توزيع الامتيازات بالمؤسسة، كما يدل على اعتماد معايير واضحة في منح الحوافز، حيث يشعر العمال أن الإجراءات المطبقة واضحة وتشمل الجميع دون تمييز، وهذا الشعور يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويقلل الشعور بالظلم أو التحيز، كما يدل على أن نظام الحوافز داخل المؤسسة يعتمد غالبا على اسس موحدة مثل الاقدمية ، المنصب والمردودية او طبيعة العمل ، ما يجعل العمال يدركون ان الاستفادة لا تقوم على العلاقات الشخصية بل على معايير تنظيمية معروفة ، و عليه فان العامل كلما شعر ان المنح توزع بطريقة عادلة و متوازنة زاد تقبلها لقرارات الادارة و تحسن تعاونهم داخل المنظمة ، في المقابل صرح (25.93%) بانهم لا يستفيدون من المنح و الحوافز بمساواة و بالتالي فانهم يشكلون في الغالب الفئة الذين لا يملكون اطلاع على قائمة المنح و شروط الحصول عليها ، او يمكن ان يكونوا يشتغلون في المناصب الدنيا من التنظيم ليس لديهم دراية كافية بكل ما يجري داخل المنظمة ، و عليه بالرغم من ان اغلب افراد العينة يدركون الاحساس بالعدالة و الانصاف ، الا ان تعزيز الشفافية و توضيح اليات و شروط الاستفادة من الامتيازات المقدمة من قبل المؤسسة يبقى ضروري و حتمي فالمؤسسة هنا استطاعت الى حد ما ترسيخ الثقة بينها و بين العمال و ان مديرية سنلغاز تسعى الى تحقيق نوع من العدالة التوزيعية الامر الذي انعكس ايجابا على نظرة اغلب المبحوثين تجاه نظام الحوافز المعتمدة .

جدول رقم 13: يوضح ماذا كان للموظف أحقية في الاستفادة من المنح على غرار بعض الموظفين ولم يستفد :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	% 85,71
لا	1	% 14,28
المجموع	7	% 100

المصدر سؤال رقم 11 من الاستمارة

ملاحظة : السؤال رقم 11 من الاستمارة يتمثل فيما يلي: "في حال الإجابة ب لا، هل أنت ممن تعتقد بأنه كان لك الأحقية في الاستفادة على غرار بعض الموظفين ولم تستفد؟"

وعليه فإن المعنيين بالإجابة عن هذا السؤال هم الذين أجابوا ب "لا" في السؤال السابق رقم 10، والذين يبلغ عددهم 07 أفراد أي (25,93%). غير أن هذه النسبة تبقى أقلية فقط، لكن الأغلبية العظمى (74,07%) يرون أن هناك مساواة في توزيع المنح والحوافز.

سلبياً على مستوى علاقاتهم مع فريق العمل فيحسون بالغيرة والحساسيات من الزملاء، ومنه تضعف روح التعاون والتضامن بين الفريق، انتشار الشكوك حول وجود محاباة أو تفضيل لبعض الموظفين، انخفاض الحماس والمشاركة في العمل الجماعي وميل بعض العمال إلى الانعزال أو التقليل من مجهودهم المهني، وكنتيجة يمكن القول أن غياب العدالة في الاستفادة من الحوافز لا يؤثر فقط على الفرد العامل بل يمتد ويمس المناخ التنظيمي والعلاقات المهنية ككل .

جدول رقم 14: يبين ماذا كان الموظف يعتبر ذلك إجحافاً في حقوقه المادية مقارنة بباقي الموظفين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	% 83,33
لا	1	% 16,66

المصدر سؤال رقم 12 من الاستمارة

ملاحظة: يتمثل السؤال رقم 12 من الاستمارة فيما يلي: "في حال الإجابة بنعم هل ترى بأن ذلك يعد إجحافاً في حقوقك المادية مقارنة ببعض الموظفين الآخرين؟"

وعليه فإن المعنيين بالإجابة عن هذا السؤال هم الذين أجابوا بنعم في السؤال رقم 11، إذ يمثلون الأغلبية بنسبة (85,71%) -انظر الجدول رقم 13-

يمكن تفسير اعتبار بعض الموظفين عدم استفادتهم من المنح رغم اعتقادهم بأحقيتهم لها نوع من الإجحاف في حقوقهم، كونهم يرون أنهم موافقون للجهد أو يعملون نفس المسؤوليات و الظروف المهنية التي يتحملها زملاؤهم، وبالتالي يتوقعون معاملة عادلة ومماثلة . وعندما لا يتحقق ذلك يتولد لديهم شعور بالظلم و عدم الانصاف داخل المؤسسة ، كما ان هذا الاحساس يرتبط غالباً بغياب الوضوح في معايير توزيع الحوافز او ضعف التواصل الاداري ، مما يدفع الموظف الى تفسير حرمانه على انه تمييز او تجاهل لمجهوداته المهنية لذلك لا ينظر العامل الى المنحة فقط كقيمة مالية بل كنوع من الاعتراف بمكانته و جهوده داخل التنظيم ، فالعامل يقارن مدخلاته مع

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

مدخلات الآخرين فلذا شعر بالتساوي زاد التزامه و اذا اختل هذا الشعور او غاب فان هذا يضعف رضاه و التزامه المهني .

جدول رقم 15: يبين ما إذا كان الموظفين الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق يشعرون بغياب العدالة في جانب المنح والحوافز.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	% 100
لا	0	% 0
المجموع	5	% 100

المصدر : سؤال رقم 13 من الاستمارة

ملاحظة: يتمحور السؤال رقم 13 حول: "في حال الإجابة بنعم، هل تشعر بغياب العدالة في هذا الجانب؟"

المعنيين بالإجابة هم الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق رقم 12 ، وهم الأكثرية السا حقة، حيث يمثلون 5 أفراد ما يقارب (83%) -انظر الجدول رقم 14-

الاحظ أن كل أفراد العينة يقرون بغياب العدالة في جانب المنح والحوافز (طبعاً المعنيين بالإجابة فقط ، باستثناء الباقي)، لانهم حرّموا من الاستفادة مثل غيرهم والشعور بالإجحاف في حقوقهم المادية، حيث أكدت بعض الدراسات السابقة التي عرضناها في الفصل الأول أن شعور العامل بعدالة توزيع المكافآت والحوافز ينعكس إيجاباً على رضاه والتزامه، بينما يؤدي الإحساس بالحرمان أو التمييز إلى انخفاض الدافعية نحو العمل وتراجع الالتزام المهني وحدوث توتر في العلاقات داخل جماعة العمل.

سؤال رقم 16: يبين ماذا كان شعور الموظفين بغياب العدالة في جانب منح الحوافز سلبية على درجة التزامهم المهني بالمؤسسة.

الإجابات	ت	ن.م
نعم	05	%100
لا	0	%0
المجموع	5	%100

المصدر: السؤال رقم 14 من الاستمارة.

ملاحظة: المعنيين بالإجابة عن هذا السؤال، هم الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق وهم 5 ويمثلون النسبة الكاملة (100%) [أنظر الجدول رقم 15].

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن (100%) من المبحوثين أكدوا على أن غياب العدالة في توزيع المنح والحوافز ينعكس سلباً على درجة التزامهم المهني بالمؤسسة، وعليه يمكن القول أن بعد العدالة التوزيعية مهم جداً لأن شعور الموظف بعدم الإنصاف في توزيع المكافآت، هو ما زالت يؤدي حتماً إلى انخفاض مستوى رضاهم وضباطهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية التبادل الاجتماعي لبيرتر بلاو، إذ تقر بأن التبادل مرتبط بالمكافآت، بمعنى كلما وصل للموظف علامات وامتنيازات بسبب ما يقدمه من إضافات فإن هذا يزيد من مستوى رضاه وتكيفه ويعزز من ولائه وتفاعله مع الآخرين، والعكس كلما شعر بغياب العدالة وانصاف فيما يتعلق بجانب العدالة التوزيعية أضعف هذا من ولائه والتزامه مهنياً، كما فسرت نظرية العدالة (نظرية المساواة) أن ادراك العدالة التنظيمية يكون من خلال المقارنة التي يجريها الفرد مع الآخرين في العمل فيما يخص مدخلاته ومخرجاته، حيث يشعر بالعدالة عندما يرى أن المقارنة التي أجراها عادلة ومنصفة، وعليه يمكن القول أن الشعور بالعدالة أو الظلم عامل من

العوامل المؤثرة في الرضا والأداء والالتزام [للمزيد أنظر نظرية التبادل ونظرية العدالة (الرمز الثاني من المذكرة

جدول رقم 17 : يوضح مظاهر تأثير غياب العدالة التنظيمية على درجة الالتزام المهني بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أصبحت أقل التزاماً بمواقيت العمل	0	0 %
أصبحت أقل التزاماً بإنجاز المهام الموكلة مع القيام بتأجيلها في أغلب الأحيان	2	40 %
أصبحت أقل التزاماً بالقيام بالمهام المطلوبة مني	1	20 %
أصبحت أقل التزاماً وتغيب أحياناً عن العمل	0	0 %
أصبحت أقل حضوراً في بعض النشاطات المهنية التي تستدعي حضوري	2	40 %
المجموع	5	100 %

المصدر : سؤال رقم 15 من الاستمارة

ملاحظة: المعنيين بالإجابة عن هذا السؤال هم كل الذين أجابوا عن السؤال السابق رقم 14 (100%) -انظر الجدول رقم 16-

يلاحظ من المعطيات الموضحة أمامنا أن من المظاهر السلبية التي تظهر في سلوكيات الموظفين نتيجة شعورهم بغياب العدالة التنظيمية عامة والعدالة التوزيعية خاصة هي: يصبحوا أقل التزاماً بإنجاز المهام الموكلة إليهم مع القيام بتأجيلها في أغلب الأحيان، إذ اختار هذه الإجابة (40%) من المبحوثين، وكذا أصبحوا أقل حضوراً في النشاطات المهنية التي تستدعي حضورهم، ومثلت نسبتهم أيضاً (40%). بالإضافة إلى أن واحداً من المبحوثين أقر بأنه يصبح أقل التزاماً بالقيام بالمهام المطلوبة منه، معنى هذا أن غياب العدالة التوزيعية يفقد العامل شعوره بالرغبة في العمل ويظهر ذلك في تصرفاته كتركه للعمل وضعف إنتاجيته ودفاعيته، وهو تعبير عن تراجع التزامه وبالتحديد التزامه العاطفي. حيث تطرقنا إلى الحديث عن هذه الفكرة في الفصل الثالث الخاص بالمحتوى الواقعي لفعل

الالتزام وبالتحديد نحو عنوان أبعاد الالتزام التنظيمي (البعد العاطفي) أن الالتزام العاطفي يرجع إلى الشعور بالانتماء والالتصاق بالمنظمة، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف، وبالتأكيد فإن غياب الشعور بالعدالة يؤدي حتماً إلى غياب الالتزام العاطفي للموظفين بالمؤسسة.

التزامهم بمواقيت العمل والحضور اليومي دون تغيب يبقى كما هو، ويمكن هذا نمط وطبيعة تسيير مؤسسة سونلغاز، حيث تعتمد على نظام رقابي صارم مثل نظام الدخول بالبطاقة وإجراءات ... (زيادة إداري ... ما يفرض شكل من الالتزام الشكلي أو الإجباري المرتبط بالقوانين الداخلية أكثر من كونه نابعاً من دافعية ذاتية.

جدول رقم 18: يبين ماذا كانت عدالة توزيع المنح والعلاوات بين الموظفين تؤدي إلى زيادة درجة التزامهم المهني بالمؤسسة.

الإجابات	ت	ن.م	ت
نعم	27	%100	27
لا	0	%0	0
المجموع	27	%100	27

المصدر: السؤال رقم 16 من الاستمارة.

يلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن جميع أعضاء العينة يؤكدون على أن منح المنح والعلاوات بشكل عادل بين الموظفين يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام المهني بالمؤسسة، وهو ما يعكس وجود وعي لدى الموظفين بأهمية العدالة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق الاستقرار المهني، حيث تربط هذه النتيجة بالسؤال الفرعي الأول [هل تؤدي الاستفادة العادلة من المنح والعلاوات بين الموظفين إلى زيادة التزامهم المهني؟]، إذ أكدت النتائج أن ادراك توزيع الامتيازات ينعكس ايجابياً على سلوك الموظفين داخل التنظيم، وعليه تأكدت صحة وثبوت الفرضية القائلة أن عدالة التوزيع تؤدي إلى زيادة الالتزام المهني للموظفين.

جدول رقم 19 : يبين كيف عدالة توزيع المنح والعلاوات بين الموظفين تؤدي حقيقةً إلى زيادة درجة الالتزام المهني.

الاحتمالات	التكرار	ن.م
أنضبط في عملي	10	37,03 %
ألتزم أكثر بالتعليمات	8	29,62 %
أبدع وأتقن عملي	5	18,51 %
يزيد شعوري بالانتماء للمؤسسة	4	14,81 %
المجموع	27	100 %

المصدر : سؤال رقم 17 من الاستمارة

يبين الجدول رقم 19 أن أغلب المبحوثين يرون أن عدالة توزيع المنح والعلاوات تؤدي إلى زيادة الالتزام المهني من خلال رفع مستوى الانضباط في العمل بنسبة (37,03%)، يليها الالتزام بالتعليمات بنسبة (29,62%)، ثم الإبداع وإتقان العمل بنسبة (18,53%) وأخيراً زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة (14,81%). وتفسر هذه النتائج ب كون ان العامل عندما يشعر بالمساواة والانصاف في الاستفادة من الحوافز تتولد لديه قناعة بأن المؤسسة بقدر جهوده وتعترف بحقوقه، مما يدفعه إلى الانضباط والالتزام وتحسين أدائه المهني، كما أن العدالة في التوزيع تساهم في خلق جو من الثقة والتعاون بين العمال وتقلل من الإحساس بالتمييز والصراعات المهنية، وترتبط هذه النتيجة بفرضية الدراسة التي تؤكد وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام المهني.

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاستفادة العادلة من الترقّيات في المناصب والدرجات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة.

يعالج هذا المحور البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الاستفادة العادلة من الترقّيات في زيادة التزام الموظفين، باعتبار أن الترقية أهم الحوافز التنظيمية التي تؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المؤسسة، كما يساعد هذا المحور على الكشف عن مدى إدراك الموظفين لعدالة الترقية وانعكاس ذلك على درجة شعورهم بالانتماء والمسؤولية وبالالتزام بأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 20: يبين ما إذا كانت الإدارة تع لم الموظفين بشروط الترقّيات في المناصب والدرجات التي يمكن أن يستفيدوا منها كما ينص على ذلك القانون بشكل شفاف أم لا.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	48,14%
لا	14	51,85%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 18 من الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول تقارب في آراء المبحوثين، حيث صرح 13 منهم بأن الإدارة تعلمهم بشروط الترقّيات في المناصب والدرجات التي يمكن أن يستفيدوا منها وهو ما يعادل نسبة (48,14 %) مقابل 14 (51,85%) يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذا أنه راجع إلى ضعف قنوات الاتصال التنظيمي، ومن منظور العدالة التنظيمية فإن نقص الشفافية والوضوح يضعف إدراك العدالة الإجرائية ما يولد شعور بعدم الإنصاف.

الجدول رقم 21 : يبين ما إذا كانت إدارة المؤسسة تلتزم بالشروط التي تتم بها الترقيات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	%61,54
لا	5	%38,46
المجموع	13	%100

المصدر :السؤال رقم 19 من الاستمارة.

ملاحظة :المعنيون بالإجابة عن هذا السؤال هم الذين أجابوا ب (نعم) من السؤال السابق، والذين يبلغ عددهم 13.

الاحظ أن من بين الذين أقرروا بوجود شفافية في شروط الترقيات، يرى (% 61,54) منهم أن الإدارة تلتزم فعلياً بها، على عكس 5 من أصل 13، ما يقارب نسبة (% 38,46) يرون عكس ذلك، هذا معناه وجود فجوة بين الاعلان عن المعلومات وبين تطبيقها والعمل بها.

ومنه يمكن القول أن تداول المعلومة وحده غير كافٍ بل يجب تجسيدها واقعياً، لأن هذا من شأنه إضعاف الثقة بالإدارة، وعليه تظهر السلوكات السلبية ضمن التنظيم ، بالإضافة الى هذا فان هذه الفجوة تعد مؤشر على ضعف المصداقية التنظيمية أو غياب العدالة الإجرائية داخل المؤسسة، حيث تقوم الإدارة بللاعلان عن قوانين أو فرص أو امتيازات معينة، لكن عند التطبيق لا يستفيد منها جميع الموظفين بنفس الطريقة او لا تطبق فعليا كما تم التصريح بها، وهذا يولد لدى الموظفين شعور بعدم الثقة والإحباط، مما قد يؤثر سلباً على درجة التزامهم المهني.

جدول رقم 22 :يبين ما إذا كان هناك عدالة في جانب الترقيات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%77,78
لا	6	%22,22
المجموع	27	%100

المصدر :السؤال رقم 20 من الاستمارة.

تشير الملاحظات المتعلقة بمدى إحساس بوجود العدالة في جانب الترقيات، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 21 موظف بنسبة (77,78%) يرون أن هناك عدالة في الترقيات، في حين صرح 6 موظفين بنسبة (22,22%) بعدم وجود عدالة ومنه تكشف هذه النتائج أن الاتجاه العام داخل المؤسسة يميل إلى الإقرار بوجود مستوى مقبول من العدالة التنظيمية في هذا الجانب وهو انعكاس سعي المؤسسة إلى تطبيق معايير مهنية في منح الترقيات بين الموظفين يمكن تفسير ارتفاع نسبة الذين يشعرون بوجود العدالة في الترقيات بكون المؤسسة تعتمد -ولو نسبيا- على معايير مهنية مثل الأقدمية، الخبرة، و انضباط في العمل، الأمر الذي يعزز شعور الموظفين بالاستقرار.

كذلك شعور العامل بأن جهده يمكن أن يؤدي إلى ترقية مستقبلية يجعله أكثر التزاماً بواجباته المهنية، وأكثر حرصاً على تحقيق أهداف المؤسسة لأن الترقية هنا تصبح وسيلة للتحفيز المعنوي والمادي في الوقت نفسه، وهذا يتوافق مع نظرية العدالة التنظيمية التي ترى أن إدراك الفرد للإنصاف داخل المؤسسة ينعكس إيجاباً على سلوكه المهني ودرجة التزامه .أما في ضوء م وضع المذكرة (العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام مهني للموظفين بالمؤسسة)، فإن الترقية تعتبر مؤشر أساسي يعزز الارتباط بين الموظف والمؤسسة لأنها تمنحه شعور بالتقدير والاعتراف بمجهوده، بينما يؤدي غيابها إلى تراجع الثقة وضعف الالتزام التنظيمي.

جدول رقم 23 : يبين ما إذا كان الشعور بعدالة الإجراءات يزيد من درجة الالتزام بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%95,24
لا	1	%4,76
المجموع	21	%100

المصدر : السؤال رقم 21 من الاستمارة.

ملاحظة : المعنيون بالإجابة هم الفئة الذين أجابوا بـ (نعم) في السؤال 20 والبالغ عددهم 21

الاحظ أن من بين 21 موظف الذين يرون عدالة في جانب الترقيات، أكد 20 موظف ما يقارب (95,24%) على أن هذا زاد من درجة التزامهم بالمؤسسة، مقابل حالة واحدة لم يتأثر بهذا ، يدل هذا على العلاقة المباشرة التي تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام المهني، وسنرى مظاهر زيادة الالتزام التي يبديها الموظفون نتيجة إدراكهم لعدالة جانب الترقيات من خلال تحليل نتائج الجدول الموالي (السؤال رقم 22).

جدول رقم 24 : يوضح المظاهر الإيجابية للشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أصبحت أكثر التزاماً بأداء مهامها باحترافية عالية	5	25%
أصبحت أكثر التزاماً بتقديم كافة المقترحات التي من شأنها تطوير الأداء	2	10%
أصبحت أكثر التزاماً بقرارات الإدارة فيما يتعلق بتنظيم علاقات العمل	4	20%
أصبحت أكثر التزاماً بتقديم مردود مهني عالي الأداء لأجل المؤسسة	4	20%
أصبحت أكثر التزاماً بحضور كافة الاجتماعات والنشاطات المهنية	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 22 من الاستمارة.

ملاحظة : تم احتساب نتائج هذا السؤال من خلال نتائج السؤال الذي يسبقه إذ بلغ عددهم 20 وهم الذين أجابوا بـ (نعم).

الاحظ من خلال الجدول أن المظاهر التي يبديها الموظفون عن شعورهم بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة تتنوع ولا تقتصر على جانب واحد فقط بل مجموعة من الأبعاد المختلفة للسلوك المهني. فالموظف عند إدراكه للعدالة التنظيمية يدفعه هذا إلى زيادة التزامه بأداء مهامه باحترافية عالية، وكذا يلتزم بحضور كافة الاجتماعات والنشاطات المهنية، إذ تم اختيار هاتين الإجابتين (50%) من المبحوثين ، في المقابل يرى (20%) التزام أكثر بقرارات الإدارة فيما يتعلق بتنظيم العلاقات المهنية، بالإضافة إلى هذا (30%) منهم يسعون نتيجة إدراكهم للعدالة إلى تقديم مقترحات تساهم في تطوير الأداء والعمل على ثقة بتقديم مردود مهني عالي الأداء ، كما يدل هذا التنوع على أن العدالة التنظيمية تنعكس بصورة شاملة على سلوك الموظف المهني والنفسي والاجتماعي داخل المؤسسة، فعندما يشعر الموظف بالإنصاف والتقدير يتولد لديه دافعية داخلية تجعله أكثر استعداداً

لبذل الجهد وتحمل المسؤولية والانتماء للمؤسسة. ويمكن ربط ذلك بنظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن الموظف عندما يشعر بأن المؤسسة تعامله بعدالة وتقدر مجهوده فإنه يرد هذا الشعور بسلوكيات متعددة تخدم المؤسسة وبالتالي فإن تنوع مظاهر الالتزام مؤشر على قوة تأثير العدالة التنظيمية في تحسين العلاقة بين العامل والمؤسسة وتعزيز الاستقرار المهني داخلها.

الجدول 25: يعبر عن ما اذا حصل موقف مماثل للموظف نتيجة إدراك هـلغياـب العـدالة في التـرقياـت في المناصب والدرجات .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	%100
لا	0	%0
المجموع	6	%100

المصدر: السؤال رقم 23 من الاستمارة.

ملاحظة : هذا السؤال خاص بالفئة الذين أجابوا بـ (لا) في السؤال رقم 20 وهم الذين أقرروا بغياب إدراكهم لعدالة الترقيات، وهذا بسبب تعرضهم لموقف مماثل، والذي تمثل حسب إجابات المبحوثين في حرمانهم من حق التكوين، وعوض مكانهم أفراد آخرين، وكذا المحاباة، وغياب الشفافية، ومعايير الترقيات.. كل هذه المواقف أدت إلى اختلال إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية، وهو ما ينعكس بالسلب على درجة الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم 26 : يوضح الجدول الذي امامنا ما إذا كان لغياب إدراك العدالة في الترقيات أثر سلبي على درجة الالتزام، مع مؤشرات ذلك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	%100
لا	0	%0
المجموع	6	%100

المصدر: السؤال رقم 25 من الاستمارة.

ملاحظة: تم احتساب نتائج هذا السؤال بناءً على الذين تعرضوا لموقف سلبي داخل المؤسسة وأدى إلى استبعادهم من الترقية، والذي يبلغ عددهم 6.

يمكن ملاحظة من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة دون الاستثناء أدى شعورهم بنقص عدالة الترقيات في المناصب إلى ضعف التزامهم مهنيًا، إذ ظهر هذا من خلال سلوكهم داخل التنظيم، حيث أقر البعض منهم أن هذا الإحساس بعدم وجود العدالة تدفعهم إلى افتعال المشاكل داخل الوسط المهني وتخريب علاقات العمل (يخلقون صراع تنظيمي)، وصرح البعض الآخر أن هذا يؤدي بهم إلى اللامبالاة والتكاسل عن تأدية المهام الموكلة إليهم، ما يضعف جودة أدائهم ويقلل انضباطهم داخل مؤسسة سونلغاز، وعليه يمكن القول أن غياب الشفافية في اتخاذ القرارات (كالترقيات) يولد لدى الأفراد شعور بالظلم، ما ينعكس سلباً على سلوكهم وأدائهم، ويدفعهم نحو تقليل الجهد، وهذا ما أكدته نظرية الإنصاف أن الموظف يسعى إلى استعادة التوازن من خلال تقليل مساهمته داخل المؤسسة.

المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة التطبيق العادل للجزاءات والعقوبات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة.

جدول رقم 27: يبين ما إذا كان الموظف قد تعرض لموقف مهني التزم بتسليط العقوبة عليه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	62,96%
لا	10	37,04%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 27 من الاستمارة.

من خلال معطيات الجدول المتعلق بالسؤال 27، يلاحظ أن (62,96 %) من أفراد العينة تعرضوا لموقف مهني التزم فيه تطبيق العقوبة عليهم، في المقابل (37,04 %) لم يتعرضوا لموقف التزم فيه تطبيق العقوبة عليهم. سوسيولوجياً يمكن تفسير هذه النتائج بأن الموظف عندما يشعر بوجود معاملة غير عادلة أو استغلال للسلطة داخل المؤسسة، يتولد لديه شعور بالاحباط وعدم التقدير، ما ينعكس على مستوى اندماجه والتزامه بالعمل، حيث توصلت أغلب الدراسات السابقة إلى أنه هناك علاقة بين العدالة التنظيمية عامة والعدالة التعاملية خاصة بالالتزام المهني، فالموظفين الذين يشعرون بالاحترام والإنصاف داخل المؤسسة يكونون أكثر استقراراً وانتماءً، في حين أن غياب العدالة أو التعرض للضغوط التنظيمية يؤدي إلى تراجع الرضا الوظيفي وضعف الالتزام التنظيمي.

جدول رقم 28: يبين طبيعة العقوبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الخصم من الراتب نتيجة التأخر عن العمل	5	29,41%
الخصم من الراتب نتيجة الغياب عن العمل	7	41,18%
الخصم من الراتب نتيجة الخروج من العمل بدون عذر	5	29,41%
الإحالة على اللجنة ال متساوية الأعضاء من أجل خطأ مهني ارتكبته	0	0%
الحرمان من الترقية نتيجة أخطاء مهنية خطيرة	0	0%
المجموع	17	100%

المصدر: السؤال رقم 28 من الاستمارة

. ملاحظة: المعنيين بالإجابة على هذا السؤال هم الذين أجابوا ب (نعم) في السؤال السابق، والبالغ عددهم 17.

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجدول السابق، يمكن القول أن أكثر العقوبات تسجيلاً هي الخصم من الراتب نتيجة الغياب عن العمل بنسبة (41,18 %)، تليها كل من عقوبة الخصم من الراتب نتيجة التأخر عن العمل والخصم من الراتب نتيجة الخروج من العمل بدون عذر بنسبة (29,41%) لكل منهما، في حين لم تسجل أي حالة تتعلق بالإحالة على اللجنة ال متساوية الأعضاء من أجل خطأ مهني، والحرمان من الترقية نتيجة أخطاء مهنية خطيرة، معنى هذا أن المؤسسة تتمد بدرجة أكبر على العقوبات الإدارية والمالية البسيطة المرتبطة بالانضباط اليومي كالتأخر والغياب باعتبارها مخالفات متكررة تؤثر مباشرة على سير العمل واحترام النظام الداخلي، كما ي عكس ذلك حرص المؤسسة على فرض الرقابة والانضباط المهني من خلال إجراءات سريعة ومباشرة تهدف إلى ضمان الالتزام بأوقات العمل وقوانينه، أما غياب العقوبات الكبرى يمكن إرجاعه إلى أن الادارة تميل الى معالجة المشكلات بطرق إدارية داخلية قبل تفاقمها، أو لأن العمال يتجنبون المخالفات الكبيرة التي تؤثر على استقرارهم مهنيًا، إذ ترتبط هذه النتيجة بنظرية الضبط الاجتماعي التي ترى أن

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

المؤسسة تستخدم العقوبات كوسيلة للحفاظ على النظام وتحقيق التوازن والانضباط المهني، فالقوانين الواضحة تعمل على توجيه سلوك الأفراد وتضمن احترامه للمعايير التنظيمية.

جدول رقم 29: يبين ما إذا كانت العقوبات قانونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	74,07%
لا	7	25,93%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 29 من الاستمارة.

تظهر النتائج أن أغلب المبحوثين، ما يقارب (74,07 %) يرون أن العقوبات التي تطبقها الإدارة هي عقوبات قانونية وهو ما يزيد من مستوى احترامهم للنظام الداخلي للمؤسسة وبالتالي فهم مدركون لأهمية القوانين المعمول بها خاصة في المؤسسات الكبرى التي تعتمد على الرقابة والتنظيم الدقيق مثل مؤسسة سونلغاز، حيث يتم تطبيق العقوبات غالباً وفق لوائح تنظيمية معروفة للعمال وعليه فإن الإحساس بقانونية الجزاءات يعزز نوع من القبول التنظيمي ويحد من النزاعات داخل بيئة العمل، أما (25,93%) من المبحوثين يرون أن العقوبات المطبقة في المؤسسة غير قانونية وهذا يعكس موقفهم تجاه الشعور بغياب العدالة في طريقة تطبيق العقوبات، أو اعتقاد بوجود تمييز وعدم مساواة بين الموظفين عند معاقبة المخالفات، ويحتل أن يكون هذا راجع إلى ضعف التواصل الإداري أو نقص الشفافية في شرح أسباب العقوبات وكيفية تطبيقها، كما يمكن ربط هذا بالعدالة الإجرائية الذي يؤكد في طياته أن تقبل العامل للقرارات والعقوبات لا يرتبط فقط بوجود القانون، بل أيضاً بمدى شعوره بأن الإجراءات عادلة وشفافة وتطبق على الجميع بدون تمييز، و عليه كلما شعر الموظفون بعدالة الإجراءات زاد تقبلهم للقرارات التنظيمية وارتفع مستوى التزامهم المهني داخل المؤسسة.

جدول رقم 30: يبين ما إذا كان الموظفون سواسية في جانب العقوبات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	51,85%
لا	13	48,15%
المجموع	27	100%

المصدر: السؤال رقم 30 من الاستمارة.

تظهر النتائج تقارب كبير في آراء المبحوثين حول المساواة في تطبيق العقوبات، حيث يرى (51,85%) أن العقوبات تطبق بشكل متساوي بين كافة الموظفين، بينما يرى (48,15%) أن العقوبات تطبق بشكل غير متساوي بين الموظفين، إذ يعكس هذا الانقسام اختلاف إدراك العمال لمدى العدالة داخل المؤسسة، فالبعض يشعر بالمساواة وبالتالي يحترم القوانين والآخر يشعر بالتمييز فيتأثر رضاه والتزامه.

جدول رقم 31: يبين ما إذا كانت هناك تجاوزات في هذا المجال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	84,62%
لا	2	15,38%
المجموع	13	100%

المصدر: السؤال رقم 31 من الاستمارة.

ملاحظة: تم احتساب نتائج هذا السؤال بناء على ماتم الإجابة عنه في السؤال السابق، حيث تم طرحه على الفئة التي أجابت بـ (لا) في السؤال رقم 30، والذين بلغ عددهم 13 فرداً.

ومن اتضح لي أن أغلبية المبحوثين أكدوا على وجود تجاوزات في مجال تطبيق العقوبات، بلغت نسبتهم (84,62%) ما يدل على أن شعورهم بعدم المساواة نابع من ملاحظتهم لوجود تمييز أو اختلاف في كيفية تطبيق العقوبات بين الموظفين، في المقابل يرى (15,38%) منهم أنهم رغم غياب المساواة لا توجد تجاوزات واضحة وقد يرجع ذلك لاختلاف تجاربهم أو محدودية اطلاعهم على بعض الحالات في المؤسسة، هذا معناه أن الشعور بغياب العدالة في الإجراءات التأديبية مرتبط بوجود تجاوزات داخل المؤسسة.

جدول رقم 32: يبين كيف تتم هذه التجاوزات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
هناك من يتأخر ولا يعاقب	4	36,36%
هناك من يتغيب ولا يخصم منه	2	18,18%
هناك من يقوم بأخطاء مهنية جسيمة ولا يعاقب	0	0%
هناك من لا يقوم بمهامه تماماً ولا يعاقب	5	45,45%
المجموع	11	100%

المصدر: السؤال رقم 32 من الاستمارة.

ملاحظة: المعنيين بالإجابة عن هذا السؤال هم الذين أجابوا بـ (نعم) في السؤال السابق وعددهم 11. إذ يلاحظ من الجدول أعلاه أن من بين التجاوزات التي سجلها الموظفون، (36,36 %) يرون أن هناك من يتأخر ولا يعاقب، و (18,18 %) يرون أنه هناك من يتغيب ولا يخصم منه، كما أن (45,45%) يرون أن هناك من لا يقوم بمهامه تماماً ولا يعاقب.

جدول رقم 33: يبين ما إذا كانت هناك آثار سلبية لتلك التجاوزات على درجة الالتزام بالمؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%100
لا	0	%0
المجموع	11	%100

المصدر: السؤال رقم 33 من الاستمارة.

ملاحظة: المعنيين بهذا السؤال هم الذين أجابوا عن السؤال الذي قبله وعددهم 11.

يلاحظ إجماع المبحوثين على أن التجاوزات تؤثر سلباً على درجة الالتزام المهني، بمعنى آخر هناك وعي جماعي لدى الموظفين بأن غياب العدالة داخل المؤسسة ينعكس مباشرة على سلوكهم المهني، فالتجاوزات مثل التمييز وعدم المساواة في تطبيق الإجراءات الممحول بها تولد شعوراً بالإحباط وفقدان الثقة، مما يؤدي إلى انخفاض الحماس والالتزام تجاه العمل، ومن بين الآثار السلبية التي ذكرها أفراد العينة عند اجابتهم عن السؤال الموالي رقم 34، هي انخفاض الدافعية للعمل، ضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة، تراجع الثقة في الإدارة، ضعف المشاركة في الأعمال الجماعية، والقيام بالحد الأدنى من المهام المطلوبة، كما قد تدفع البعض إلى اللامبالاة أو التهرب من المسؤوليات نتيجة شعورهم بعدم العدالة والمساواة، وأغلبهم صرحوا بأنهم يصبحو ملتزمين فقط تجنباً للعقوبات.

جدول رقم 34: يبين ما إذا كان تطبيق العقوبات والجزاءات من طرف الإدارة بشكل عادل يكون له أثر إيجابي على درجة الالتزام المهني .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%100
لا	0	%0
المجموع	14	%100

المصدر: السؤال رقم 35 من الاستمارة.

ملاحظة: المعنيين بالإجابة عن هذا السؤال هم الذين أجابوا بـ (نعم) في السؤال رقم 30، وعددهم 14 فرداً.

يلاحظ أن كل المبحوثين الذين يرون أن الموظفين سواسية في جانب تطبيق العقوبات والجزاءات، يقرون كذلك بأن لهذا أثراً إيجابياً على درجة التزامهم مهنيّاً، ومن بين مؤشرات ذلك حسب إجابات المبحوثين: ارتفاع درجة الالتزام المهني لدى الموظفين، زيادة الثقة بالإدارة، تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، تحسين العلاقات داخل بيئة العمل.

النتائج العامة: بعد تحليل وتفسير البيانات الميدانية المستقاة من ميدان الدراسة خلصنا إلى

النتائج التالية:

. تبين فيما يتعلق بالفرضية الأولى ومن ثم التساؤل الجزئي الأول أنه : هناك مجموعة من المؤشرات التي تثبت صحة الفرضية، حيث تبين أن (%) (81,48) من المبحوثين على اطلاع بقائمة المنح والحوافز التي يمكن أن يستفيدوا منها وهو ما يعكس وجود نوع من الشفافية والعدالة في تداول المعلومات داخل المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن نسبة معتبرة قدرت بـ (%) (50) من المنح المقدمة للموظفين في المنح العائلية ومنح الخطر والتشجيع، إذ أنه (%) (74,07) منهم يستفيدون من هذه المنح يتساوى بينهم، كما يرى أغلبية المبحوثين أن الاستفادة من المنح والعلاوات تتم وفق معايير محددة وواضحة وهو مؤشر على وجود مصداقية وعدالة تنظيمية في هذا المجال، كما بينت النتائج أن أقلية من المبحوثين يعتبرون أن حرمانهم من الاستفادة من المنح والعلاوات قد يشعروهم بالإحباط في حقوقهم المادية، ويؤدي بهم إلى انعكاسات سلبية على درجة الالتزام المهني ويولد لديهم نوع من الإحباط وضعف الدافعية للعمل وهو غير موجود واقعياً وعملياً، وفي الحقيقة هناك نسبة مرتفعة من العدالة ما أسهم في رفع المعنويات الخاصة بالموظفين وحفزهم على أداء مهامهم بحرية أكبر، كما دفعهم إلى احترام قوانين المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية، فالشعور بالمساواة والإنصاف في منح الحوافز يساهم في خلق جو تنظيمي يسوده الرضا والثقة وهو انعكاس إيجابي على مستوى الاستقرار والالتزام المهني بالمؤسسة، وعليه يمكن القول أن العدالة التوزيعية عامل مهم وأساسي لزيادة الالتزام المهني للموظفين من خلال تعزيز شعورهم بالإنصاف والرضا الوظيفي وعليه تم إثبات صحة الفرضية الأولى و الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول.

. تبين فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية ومن ثم التساؤل الثاني أنه هناك مجموعة من المؤشرات التي تثبت صحة الفرضية، حيث صرح (%) (51.85) أنهم على اطلاع بشروط الترقيات في المناصب والدرجات التي يستفيدوا منها كما ينص على ذلك القانون، وهذا يدل على أن المؤسسة ترتبط بوجود معايير قانونية وهو مؤشر قوي على وجود عدالة في التنفيذ، حيث أن (%) (61,54) يعتقدون أن إدارة المؤسسة تلتزم بتطبيق هذه الشروط وهو ما أكد لهم حسب وجهة نظرهم أن المؤسسة تعتمد على أسس تنظيمية واضحة في تسيير الترقيات، وهو ما يزيد من شعورهم بوجود عدالة في جانب الترقيات، وعليه أكد (%) (95) بأن عدالة الإجراءات تزيد من درجة الالتزام بالمؤسسة، حيث يبدون التزامهم من خلال أداء مهامهم باحترافية والحضور في كافة الجلسات والنشاطات وهو ما ساعد على خلق الاستقرار

المهني داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فإنه حسب ما صرح أغلب المبحوثين أن عدالة الترقية تساهم في رفع مستوى الالتزام لأن الموظف عندما يشعر بأن جهوده مقدرة وفرص الترقية متاحة بشكل عادل يصبح أكثر حرصاً على احترام القوانين وأداء المهام بجدية ومنه ترفع مستويات الالتزام المهني، وأخيراً يمكن القول أن جانب الترقّيات عامل أساسي لتحقيق الاستقرار وتحسين الأداء وعليه تم إثبات صحة الفرضية و الإجابة عن التساؤل المطروح.

. تبين فيما يتعلق بالفرضية الثالثة ومن ثم السؤال الثالث أنه (62,96%) من أفراد العينة تعرضوا لموقف مهني التزم تطبيق العقوبة عليهم وبشكل عادل بعيداً عن المحاباة وعدم المساواة، إذ أنه (41,18%) من العقوبات المطبقة هي الخصم من الراتب نتيجة الغياب عن العمل، وبما أن المؤسسة تسلط عقوبات وتطبقها معناه أنها تستخدمها كوسيلة للحفاظ على النظام وتحقيق التوازن والانضباط المهني، زد على هذا فإن (74,07%) أقرّوا أن هذه العقوبات قانونية وعادلة، وهو ما يزيد من مستوى احترامهم للنظام الداخلي للمؤسسة وبالتالي فهم مدركون لأهمية القوانين المعمول بها خاصة في المؤسسات الكبرى التي تعتمد على الرقابة والتنظيم الدقيق، ولذا يرى أغلبية المبحوثين إقراراً أنهم سواسية في جانب العقوبات والجزاءات، وبالتالي يحترمون القوانين، وعليه فإن عدالة التعامل تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الالتزام المهني والمحافظة على درجاته ومنه ثبت صحة الفرضية الثالثة والإجابة عن السؤال الفرعي الثالث.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي انطلقت من البحث في مظاهر العنف الرمزي الـ موجه ضد المرأة عبر مواقع التواصل الاجتماعي بـلعبتاره موضوع بالغ الأهمية ونادر التناول خاصة وأنه ينطوي ضمن فئة الطابوهات والمسكوت عليه وغير المصرح به تقاديا للسلوكيات المنبوذة وغير المرغوب فيها اجتماعيا والتي تعمل اغلب العائلات الجزائرية على إخفائها يتبين أن هذه المواقع لم تعد مجرد مجالا افتراضيا للتفاعل والتواصل بل أصبحت امتدادا للواقع الاجتماعي بما يحمله من بنى ثقافية ورمزية تعيد إنتاج انماط الهيمنة والعلاقات غير المتكافئة بين الجنسين

وقد أظهرت النتائج في ضوء الإجابة عن الأسئلة الفرعية وتحليل كل ما توصلنا إليه من معطيات وحقائق بان المجتمع الجزائري وخاصة الطارفي باعتباره عينة ممثلة للمجتمع الأصلي لا يزال يعاني من مثل هذه الظواهر الخطيرة التي تمس البنى الاجتماعية وان العنف الرمزي الموجه ضد المرأة يتجلى في عدة مظاهر وبمؤشرات مختلفة تباينت بين التحقير، التهكم وإعادة الصور النمطية بالإضافة إلى التقييم السلبي المتواصل والمستمر لحضور المرأة الرقمي وبروزها عبر هذه المواقع سواء من حيث الشكل و السلوك او التعبير

كما أظهرت النتائج أن كل هذه الممارسات التي تعرض لها المبحوثات من عنف رمزي لا تمارس بشكل مباشر فحسب بل تتخذ طابعا رمزيا بامتياز خفيا يجعلها أكثر قبولا وانتشارا داخل الفضاء الرقمي

وبناء على ذلك ووفقا لما تقدم واستنادا إلى التقنيات البحثية الفعالة المستخدمة يمكن القول أن الأسئلة التي انطلقت منها الدراسة قد تأكدت إلى حد كبير حيث اثبت النتائج أن مواقع التواصل الاجتماعي تساهم وبشكل كبير رغم ما توفره من هذه المواقع من فضاء للتعبير والحرية وهو ما يعكس التناقض القائم بين التطور الرقمي الظاهري واستمرار التصورات والأفكار والثقافات التقليدية الهدامة والمهيمنة

لنصل في الأخير حسب النتائج الميدانية وهذا العمل البحثي المتواضع والذي نرجو أن يكون قد قدم الإضافة بما توفر من جهد وإرادة ومعلومات أن العنف الرمزي الموجه ضد المرأة في الفضاء الرقمي المفتوح بمثابة نقطة الانطلاق التي سوف تفتح أفقا واسعة لدراسات سوسيولوجية لما تتضمنه من غموض وأهمية كبيرة توازي التطور المستمر والسريع لهذه الظاهرة الخطيرة والمتشابكة الأبعاد الأمر الذي يستدعي ضرورة البحث والتقصي والتعمق في كل الدراسات التي تسعى للبحث في مثل هذا النوع من الدراسات ذات التأثير القوي على الوعي الاجتماعي والثقافي الكبير مع إمكانية تصور استراتيجيات جديدة تعمل على مكافحة هذا النوع من الظواهر والعمل على تعزيز الاحترام والتسامح والتواصل الايجابي والاستخدام البناء لكل منصة رقمية من شأنها تقديم صورة ذهنية ايجابية وبالتالي الوصول إلى مجتمع إنساني عريق وهذا ما حثنا عليه ديننا الحنيف في الكتاب والسنة حفاظا على القيم الروحية الثابتة لمجتمعنا وبالتالي الحفاظ على إنسانية الإنسان.

صعوبات الدراسة :

صعوبة الولوج إلى المصادر والمعلومات الموجودة على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جديد من خلال التأخير في توفير الكتب وغياب الموظفين في أوقات العمل الرسمية، إضافة إلى القيود المفروضة على استعارة عدد محدود من الكتب مع إلزامية انتظار مدة طويلة بين كل إعارة وأخرى، مما استدعى وقتاً إضافياً وجهداً أكبر في البحث وأثر نسبياً على سرعة انجاز الجانب النظري.

كما واجهت التأخر في الحصول على الموافقة الرسمية لدخول المؤسسة محل الدراسة، مما أدى إلى تعطل سير العمل الميداني وضيق الوقت المخصص لجمع البيانات.

بالإضافة إلى تأخر بعض العمال في ارجاع الاستمارات، هذا ما تطلب تنقلات متكررة ومتابعة ميدانية مستمرة من أجل استكمال عدد الاستجابات المطلوبة، وهو ما أثر على الجهة خاصة وأن العمل فردي، كما أرهق الوقت المخصص لانجاز الدراسة، إلا أنه وبفضل الله وتوفيقه فإنني سعت إلى تجاوز كل هذا دون الإخلال بالإجراءات المنهجية المعتمدة.

قائمة المراجع

القران الكريم :

- 1-القران الكريم : سورة الحجرات . اية 9 ، المرجع السابق .
- 2-القران الكريم ، سورة النحل ، اية 90 ، المرجع السابق .
- 3-القران الكريم ، سورة المائدة اية 07 رواية عن عاصم ، مركز للنشر مصر 2020

القواميس و المعاجم

- 4-ابن منظور: لسان العرب المحيط، دار الجبل، بيروت، 1988،
- 5- جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، ج2، بيروت، 1982،
- 6-عبد الرزاق أحمد السنهوري: الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، دار النهضة العربية، ج1، القاهرة، 1967.
- 7- محمد أبي بكر الرازي : مختار الصحاح . دار الكتب، بيروت .
- 8-المعجم الوسيط : مجمع اللغة العربية . مجلد 2 .

الكتب :

- 9-أحمد واعظي : نظريات العدالة : دراسة و نقد . مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي ، ط1 ، بيروت ، 2017
- 10-يوحوش عمار : منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، 2019
- 11-جعفر خانو الزيباري : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان /الأردن ، 2020 ،
- 12-جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن 2010 ،
- 13-رحيم يونس - كرو الغراوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن، 2008،
- 14-رفعت محمد حسن : السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر، ط1/الرياض، 2014، ص 198 .
- 15-سامر حيلوز: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009م.
- 16-سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، ط 1 ، الأردن- عمان، 2019،.
- 17-سهام هاشم : الإلتزام عند الكتاب المصريين . مصر العربية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة - مصر ، 1993
- 18-طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة - مصر ، 2007
- 19-عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. بحوث و دراسات ، مصر .
- 20-عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 21-عبد الرحمن بن خلدون: مقدمة ابن خلدون، دار الفكر، بيروت، 2004.
- 22-عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني - السلوك التنظيمي، دار رؤية للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2012،
- 23-عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2014،

- 24- علي جواد الطاهر: منهج البحث العلمي، مكتبة اللغة العربية، ط2، بغداد، 1974،
- 25- علي سلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،
- 26- غني دحام تناي الزبيدي و آخرون : إدارة السلوك التنظيمي . دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان -الأردن 2015
- 27-مادلين غراويتز- ترجمة سام عمار: مناهج العلوم الاجتماعية. المركز العربي للترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 1993
- 28-محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب للنشر والتوزيع، اليمن، 2015،
- 29-مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، ط1، عمان - الأردن، 2000،
- 30-معن عمر خليل : نظريات معاصرة في علم الاجتماع . دار الشروق للنشر ، الطبعة العربية الأولى ، عمان - الأردن ، 2005 ،
- 31-منصور لقمان: البحث العلمي حرفة وفن، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998،
- 32-مورس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006،
- 33-الصريفى محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي على مستوى المنظمات .المكتب الجامعي الحديث : ج 4 ، الإسكندرية، 2007،
- 34-الطاهر مجاهدي: مدخل في علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للشرح، بوعريج - الجزائر، 2018،

الاطروحات :

دكتوراء

- 35-حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة قاصدي مرباح، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ورقلة - الجزائر، 2013-2014
- 36-ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2020 -2021
- 37-رشيد خطارة : الذكاء الإنفعالي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، جامعة قاصدي مرباح ، تخصص علم النفس التربوي ، ورقلة - الجزائر ، 2018-2019.

ماجستير :

- 38-إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة - السعودية، 1429هـ.

- 39-عمر محمد دره : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة . دار الرضوان للنشر، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، القاهرة - مصر . 2008

40- محمد إسماعيل الجماسي: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة . رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، 2016.

ماستر :

- 41- تريكي نجاه - رباح شيماء: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت - الجزائر، 2022-2023.
- 42- مسعودي نسرين وبن قطاية صبرينة: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2024

المقالات و المجلات :

- 43- أبو القاسم الأخضر حمدي : أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس . مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 11 ، العدد 3 ، الأغواط - الجزائر ، 2015 ، ص 547
- 44- سوزان سلطان وراتب السعود : مرجع سابق.
- 45- أحمد بجاج : واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة . أطروحة دكتوراه منشورة بمجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد (33) ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة - الجزائر، 2018 .
- 46- باسم عباس كريدي: " الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي " . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، جامعة القادسية، قسم إدارة الأعمال، 2010م.
- 48- باسم عبد الحسين : أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي . مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، معهد الإدارة ، العدد 31 ، بغداد ، 2012 ،
- 49- بدر عوض لزام ضيف الله الرشدي : واقع تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت . دكتوراه الفلسفة في التربية ، العدد 3 ، ج 3 ، الكويت ، 2020
- 50- بندر كريم أبو تايه : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن . أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، نشرت فيه مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2 ، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن ، 2012.
- 51- جرينبغ ، جيرالد : تصنيف نظريات العدالة التنظيمية . مجلة أكاديمية الإدارة ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 1987 ، حمزة فرطاس - عائشة نحوي : العدالة التنظيمية (الأبعاد و النظريات المفسرة لها) . مقال منشور بمجلة علوم الإنسان و المجتمع ، ج 1 ، ع 26 ، بسكرة - الجزائر ، مارس 2018 ،

- 52-زيان عبد الكريم، بوسهين أحمد: أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية . مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4، العدد 2، جامعة طاهري محمد، بشار - الجزائر، 2018
- 53-سامر عبد المجيد بشاشنة : أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية . مقال منشور بالمجلة الأردنية، الأردن ، 2008 .
- 54-سوزان سلطان وراتب السعود : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، نشرت بمجلة جامعة دمشق ، مجلة 25 ، عدد 2+1، 2009
- 55-عبد الحسين عبد السلام نفساني - جمال بدير الخولي: نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي. المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1، 2016.
- 56-عثمان محمد القصير وصالح ناصر عليبات : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية . عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، دراسات العلوم التربوية، مجلد 44، عدد 4، جامعة اليرموك، الأردن، 2017.
- 57-عز الدين سليمان: الالتزام التنظيمي - مدخل نظري. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 18، العدد 1، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - الجزائر، 2024.ذ.
- 58-مدرس: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة تكريت، 2010.
- 59-منار منصور احمد منصور: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلاية المهنية لمعلمي التعليم العام . مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد 89 ، الدهقلية - مصر ، 2023 .
- 60-نصر الدين قعودة - منيرة سلامي : أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين . مجلة نماء للإقتصاد و التجارة ، مجلد 4 ، ع 01 ، باتنة - الجزائر ، جوان 2020 .
- 61-نما جواد العبيدي : أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي . مجلة تكريش للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 الأردن 2012 .
- 62-ياسر عبد الوهاب : العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء . الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، القاهرة، مصر، جوان 2017 .
- الطاهر بن تونس وآخرون: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية . نُشرت في مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مجلد 11، العدد 1، تيزي وزو - الجزائر، 2023.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

استمارة بحث حول :

العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام المهني للموظفين بالمؤسسة

استمارة مقدمة في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر اكايمي

إعداد الطالبة

إشراف الأستاذ:

*بوخاري بشرى

بن تروش

د. عماد

ملاحظة : المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وان جميع إجاباتكم بمصادقية وموضوعية سوف يكون لها أثر وأهمية في إكمال البحث ، و في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام .

الشكر الجزيل لتعاونكم معنا

السنة الجامعية 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: اقل من 25 سنة ☐ من 25 الى اقل من 30 ☐ من 30 الى اقل من 40 ☐ اكثر من 40 سنة ☐
3. الحالة الاجتماعية : ☐ عازب(ة) ☐ متزوج (ة) ☐ أخرى
4. المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐
5. المناصب التي تقلدتها :
6. المنصب المشغول :
7. الخبرة المهنية :

المحور الثاني : بيانات خاصة بمدى مساهمة الإستفادة العادلة من المنح و العلاوات و الحوافز

الخاصة بالموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة .

8. هل أنت على إطلاع بقائمة المنح و العلاوات و الحوافز التي يمكن أن تستفيد منها في مؤسستك؟ ☐ نعم ☐ لا
9. في حال الإجابة بنعم ، ماهي أنواع هذه المنح و العلاوات و الحوافز ؟
- منحة المردودية المهنية

☐

- منحة النقل و الإطعام

☐

- علاوات خاصة بمناسبات الدين (عيد الأضحى)

☐

- حوافز في شكل ساعات اضافية

☐

- تعويضات مالية عن بعض المهمات الرسمية

☐

- تعويضات مالية عن بعض التسخيرات الرسمية

- أخرى تذكر

10 . هل تعتقد أن كل الموظفين يستفيدون من هذه المنح و الحوافز على قدر المساواة بينهم ؟

لا ☐ ☐

11. في حال الإجابة بلا ، هل أنت ممن تعتقد بأنك كان لك الأحقية في الإستفادة على غرار بعض الموظفين و لم تستفد ؟

☐ ☐

12. في حال الإجابة بنعم ، هل ترى بأن ذلك يعد إجحافا في حقوقك المادية مقارنة ببعض الموظفين الاخرين ؟

لا ☐ نعم ☐

13. في حال الإجابة بنعم ، هل تشعر بغياب العدالة في هذا الجانب ؟

لا ☐ ☐

14. في حال الإجابة بنعم ، هل كان لذلك انعكاسات سلبية على درجة التزامك المهني بالمؤسسة ؟

☐ ☐

لا نعم

15. في حال الإجابة بنعم ، كيف ذلك ؟

☐

- أصبحت أقل التزاما بمواقيت العمل

☐

- أصبحت أقل التزاما بإنجاز المهام الموكلة مع القيام بتأجيلها في أغلب الأحيان

☐

- أصبحت أقل التزاما بالقيام بالمهام المطلوبة مني

☐

- أصبحت أقل التزاما و أتغيب أحيانا عن العمل

☐

- أصبحت أقل حضور في بعض النشاطات المهنية التي تستدعي حضوري

- أخرى تذكر

16. هل تعتقد أنه اذا كانت هناك عدالة في توزيع المنح و العلاوات بين الموظفين هل يؤدي ذلك

☐

لا

☐

نعم

حقيقيا إلى زيادة درجة التزامك المهني بالمؤسسة ؟

17. في حال الإجابة بنعم كيف ذلك ؟ اشرح

المحور الثالث : بيانات خاصة بمدى مساهمة الإستفادة العادلة من الترقيات في المناصب و

الدرجات بين الموظفين في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة

18. هل تعلمكم إدارة المؤسسة بشكل شفاف بشروط الترقيات في المناصب و الدرجات التي يمكن

أن تستفيد منها كما ينص على ذلك القانون ؟

☐

لا

☐

نعم

19. في حال الإجابة بنعم ، هل تلتزم إدارتكم بهذه الشروط حين تتم هذه الترقيات ؟

☐

لا

☐

نعم

☐

لا

☐

نعم

20. هل تعتقد ان هناك عدالة تنظيمية عن هذا الجانب ؟

في حالة الإجابة بنعم هل زاد ذلك من درجة إلتزامك بالمؤسسة ؟

☐

لا

☐

نعم

21. في حال الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

☐

- أصبحت أكثر التزاما بأداء مهامى باحترافية عالية

☐

- أصبحت أكثر التزاما بتقديم كافة المقترحات التي من شأنها تطوير الأداء

☐

- أصبحت أكثر التزاما بقرارات الإدارة فيما يتعلق بتنظيم علاقات العمل

☐

- أصبحت أكثر التزاما بتقديم مردود مهني عالي الأداء من أجل المؤسسة

☐

- أصبحت أكثر التزاما بحضور كافة الإجتماعات و النشاطات المهنية

- أخرى تذكر

22. و في حال الإجابة بعدم وجود عدالة في الترقيات في المناصب و الدرجات هل حصل لك

موقف مماثل ؟ ☐ نعم ☐ لا

23. في حال الإجابة بنعم ، ما طبيعته ؟

24. هل كان لذلك أثرا سلبيا على درجة التزامك بالمؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا

25. في حال الإجابة بنعم ، ماهي مؤشرات ذلك ؟ عدد لنا

.....

المحور الرابع : بيانات خاصة بمدى مساهمة التطبيق العادل للجزاءات و العقوبات بين الموظفين

في زيادة التزامهم المهني بالمؤسسة .

26. هل سبق و أن تعرضت إلى موقف مهني التزم تسليط العقوبة عليك ؟

☐ نعم ☐ لا

27. في حال الإجابة بنعم ما طبيعة العقوبة ؟

☐ - الخصم من الراتب نتيجة التأخر عن العمل

☐ - الخصم من الراتب نتيجة الغياب عن العمل

☐ - الخصم من الراتب نتيجة الخروج من العمل بدون عذر

☐ - الإحالة على اللجنة المتساوية الأعضاء من أجل خطأ مهني ارتكبته

☐ - الحرمان من الترقيات نتيجة أخطاء مهنية خطيرة

- أخرى تذكر

28. هل تعتقد أن هذه العقوبات كانت قانونية ؟ ☐ نعم ☐ لا

29. هل تعتقد أن كل الموظفين في هذا الجانب سواسية عند الإدارة ؟ ☐ نعم ☐ لا

30. في حال الإجابة بلا ، هل سبق و أن سجلت تجاوزات في هذا المجال ؟

نعم ☐ لا ☐

31. في حال الإجابة بنعم ، كيف ذلك ؟

- هناك من يتأخر و لا يعاقب ☐
- هناك من يتغيب و لا يخصم منه ☐
- هناك من يقوم بأخطاء مهنية جسيمة و لا يعاقب ☐
- هناك من لا يقوم بمهامه تماما و لا يعاقب ☐
- أخرى تذكر.....

32. هل كان لذلك أثر سلبي على درجة التزامك بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

33. في حال الإجابة بنعم ، كيف ذلك ؟ اشرح لنا

34. و في حال الإجابة بأن هناك تطبيق العقوبات و الجزاءات من طرف الإدارة يكون بشكل عادل

، هل كان لذلك أثر إيجابي على درجة إلتزامك المهني ؟

نعم ☐ لا ☐

35. في حال الإجابة بنعم ، ماهي مؤشرات ذلك مهنيا ؟

.....

36. هل من إضافة تريد إضافتها ؟

.....