

الموضوع

الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة

منكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب(ة):

الأستاذ المشرف:

- فريال غرارة

يوسف مدوكي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	رياض بن صوشة	أستاذ محاضر " ب "	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عبد العزيز شيشون	أستاذ مساعد " أ "	مناقشا	جامعة بسكرة
3	يوسف مدوكي	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا و مقررا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2019-2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

جامعة محمد خيضر - بسكرة

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة

مؤكدة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب(ة):

الأستاذ المشرف:

- فريال غرارة

يوسف مدوكي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	رياض بن صوشة	أستاذ محاضر " ب "	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عبد العزيز شيشون	أستاذ مساعد " أ "	مناقشا	جامعة بسكرة
3	يوسف مدوكي	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا و مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (11)

سورة المجادلة

صدق الله العظيم

الإهداء:

أهدي هذا العمل إلى

الذي رباني على الأخلاق ... وكان لي السند الوحيد...والكتف الذي أرتكز عليه ... من علمي العطاء
بدون انتظارمن أحمل إسمه بكل فخر و اعتزاز ..أرجو من الله أن يطيل عمرك لترى ثمارا قد حان
قطافها بعد طول انتظار...أبي العزيز.

إلى نبع الحنان و العطاء... ملاكي في الحياة ... إلى من كان دعائها سر نجاحي... إلى العين التي سهرت
وتعبت وغمرتني بحبها ...إلى من كانت سببا في نجاحي ...تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي
طريقي...أمي الغالية ..حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى صديقتي و رفيقة دربي

إلى أساتذتي كل باسمه

إلى كل الأقارب و الأحباء

إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله على فضله وتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل ، أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل "مدوكي يوسف" الذي كان نعم المشرف وخير المعلم ، لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته خلال فترة الإعداد والتي كان لها أثر كبير في إتمام هذه الدراسة ، أدعو الله أن يجزيه كل خير ، وان يبارك له في عمله و أسرته و أن ينعم عليه بدوام بالصحة والعافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى طاقم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لنا.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى جميع الأساتذة الذين تعلمت على أيديهم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولا يفوتني أن أشكر من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة ومن اجل تحقيق هذه الوساطة تم استخدام استبيان مكون من (41) فقرة كأداة لجمع المعلومات ، فقد تم توزيع (70) استبيان على العمال و قد تم استرجاع (65) استبيان صالح للتحليل فقد تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج (spss) نسخة 25 ، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود العدالة التنظيمية، وكذلك أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. حيث تم التوصل في نهاية الدراسة بأن الثقة التنظيمية كوسيط كانت جزئية لطبيعة التأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

Abstract:

The purpose of this study was to identify the role of organizational trust between organizational justice and the organizational commitment of Textile and Processing Corporation workers - TIFIB - Biskra, and to conduct this mediation, a questionnaire consisting of (41) items was used as a tool for gathering information. 70) A questionnaire on workers and (65) valid questionnaires were retrieved for analysis. The descriptive approach was used in the theoretical chapter. The case study approach was used in the applied part. The statistical treatment was carried out through the Version 25 Program (Spss), where the results revealed the presence of a statistical impact of organizational justice on organizational engagement, as well as the existence of a statistically significant effect of organizational confidence on organizational commitment to the existence of organizational justice, as well as organizational confidence mediating the relationship between organizational justice and organizational commitment. As it was concluded at the end of the study that organizational trust as mediator was partial to the nature of mutual influence between organizational justice and organizational engagement.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	آية قرانية
I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ - ك	المقدمة
أ	1 منهجية البحث .
أ	1-1 إشكالية الدراسة.
ب	2-1 فرضيات الدراسة .
ج	3-1 أهمية البحث.
ج	4-1 أهداف الدراسة .
د	5-1 متغيرات ونموذج الدراسة
هـ	2-الدراسات السابقة.
هـ	1-2 الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية .
و	2-2 الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية .
ز	3-2 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.
ط	4-2 الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.
ي	5-2 الدراسات التي اعتمدت متغير الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة والالتزام التنظيميين

17-3	الفصل الأول : العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي - تأطير نظري -
3	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.
3	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.
3	المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية.
4	المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية.
5	المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية.
9	المطلب الخامس: نظريات العدالة التنظيمية.
12	المطلب السادس: نتائج العدالة التنظيمية.
13	المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
13	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.
14	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي.
15	المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي.
15	المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي.
17	المطلب الخامس: مراحل الالتزام التنظيمي.
17	المطلب السادس: قياس الالتزام التنظيمي.
31-22	الفصل الثاني : وساطة الثقة التنظيمية بين العدالة و الالتزام التنظيميين
22	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
22	المطلب الأول : مفهوم الثقة التنظيمية
22	المطلب الثاني : أهمية الثقة التنظيمية
23	المطلب الثالث : خصائص الثقة التنظيمية
23	المطلب الرابع : أبعاد الثقة التنظيمية
26	المطلب الخامس : أنواع الثقة التنظيمية
28	المطلب السادس : مقومات الثقة التنظيمية .

29	المبحث الثاني: العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
29	المطلب الأول: العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
30	المطلب الثاني: العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية.
31	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
31	المطلب الرابع: وساطة الثقة التنظيمية بين العدالة والالتزام التنظيميين .
47-31	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
36	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة تعريف الدراسة.
36	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.
36	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.
39	المبحث الثاني: منهج و إجراءات الدراسة.
39	المطلب الأول: أداة جمع البيانات.
41	المطلب الثاني: معامل ثبات الاستبيان ومجتمع وعينة الدراسة.
42	المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة.
45	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
47	المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبانة و اختبار و مناقشة الفرضيات
53	الخاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج البحث	الشكل (01)
05	مبادئ العدالة التنظيمية	الشكل (02)
06	أبعاد العدالة التنظيمية.	الشكل (03)
16	أبعاد الالتزام التنظيمي.	الشكل (04)
24	أبعاد الثقة التنظيمية	الشكل (05)
28	أنواع الثقة التنظيمية	الشكل (06)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول (01)
41	اختبار معامل ثبات لكل من عبارات القياس	الجدول (02)
43	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	الجدول (03)
45	تحليل آراء الباحثين لفقرات أبعاد "الثقة التنظيمية".	الجدول (04)
46	تحليل آراء الباحثين لفقرات أبعاد "العدالة التنظيمية".	الجدول (05)
47	تحليل آراء الباحثين لفقرات أبعاد "الالتزام التنظيمي".	الجدول (06)
48	معامل تحليل انحدار العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية	الجدول (07)
48	معامل تحليل انحدار العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	الجدول (08)
49	معامل تحليل انحدار الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود العدالة.	الجدول (09)
50	اختبار Sobel	الجدول (10)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
61	استبيان البحث	الملحق (01)

مقدمة

تواجه المنظمات تحديات متزايدة في عددها وفي ضخامتها في ظل بيئة العمل سريعة التغيير وتناضل من أجل مواجهة تلك التحديات التي تواجهها في كل خطوة تخطوها. و هذا ما يتطلب حسن استخدام الموارد المتاحة و أولها وأهمها الموارد المادية والمعلومات، ولما لها أيضا من قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن المنافسين.

يمثل امتلاك المنظمة موارد بشرية على درجة عالية من الالتزام و الولاء لها أحد أهم معايير التفوق على المنظمات الأخرى، فكان اهتمام الباحثين بالالتزام التنظيمي لما له من نتائج إيجابية للمنظمة كتحسن إنتاجيتها وتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة وتحسن أداء العاملين. وبسبب تلك الأهمية أطلق على الموارد البشرية مصطلح " العملاء الداخليين".

وفي ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتزايد الاتجاه نحو العولمة واضطرار المنظمات لتطبيق استراتيجيات إعادة الهندسة وتخفيض حجم العمالة للتكيف مع تلك التغيرات وما ترتب على ذلك من التأثير على اتجاهات العاملين نحو منظماتهم كان تركيز الدراسات والبحوث مؤخرا على كيفية تنمية بيئة تنظيمية يسودها الثقة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية لما لها تأثير كبير على إنتاجيتهم وفعاليتهم والمزيد من التعاون بين العاملين.

وعليه سنحاول في هذا البحث إيضاح أن الثقة التنظيمية تلعب دور الوسيط بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

1- منهجية البحث

1-1 إشكالية البحث

تواجه المؤسسات في عصرنا نسقا من التحديات الناتجة المطالبة المتنامية الداعية لتحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها بين الموظفين وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم المعرفية والاقتصادية، إذ ان الحكم على مدى نجاح المؤسسات يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وما مدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وبما يجسد التزامها التنظيمي اتجاه منظماتهم التي ينتمي إليها.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك مصطلح الثقة التنظيمية باعتبارهم من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين في المنظمات من جهة وانعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى. أرادت الباحثة أن تسلط الضوء على واقع هذا الموضوع في أحد المؤسسات الجزائرية وبالضبط في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة "TIFIB".

و منه تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة"؟.

2) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة"؟.

3) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بوجود العدالة التنظيمية في مؤسسة مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة؟

1-2 فرضيات الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة والتي تمت في بيئات مختلفة فإن الدراسة الحالية تتضمن عدد من الفروض التي تم تطويرها وصياغتها بهدف اختبارها لتحقيق أهداف البحث، فقد وضعت الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: تتوسط الثقة التنظيمية وبدلالة إحصائية العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز "TIFIB" -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة". عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بوجود العدالة التنظيمية في مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

3-1 أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال:

- أهمية الموضوع "الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي" في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-.
- توضيح كيفية تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي أي توضيح الآلية التي تؤثر بها العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-.
- حداثة الموضوع نسبيا لأنه يجمع بين ثلاثة متغيرات ذو أهمية بالغة في وقتنا الحاضر.
- ضبط المفاهيم المتعلقة بالثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- أهمية العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية وتأثيرهما على الالتزام التنظيمي يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها.
- وجود ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4-1 أهداف الدراسة:

- يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى توضيح الوساطة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-.
- كذلك يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-.
- إبراز مختلف أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

5-1 متغيرات و نموذج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسين هما:

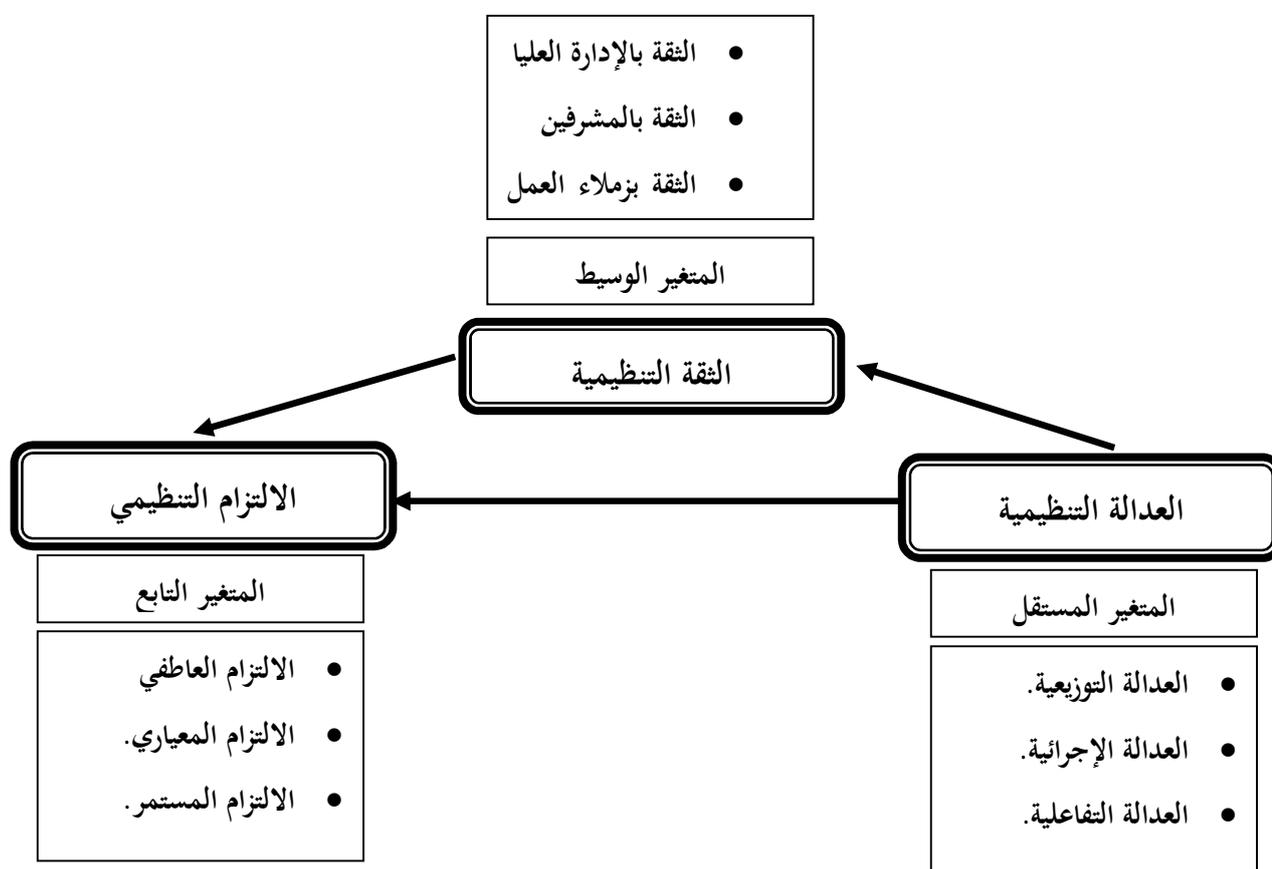
-المتغير المستقل : العدالة التنظيمية ، وتشمل الأبعاد التالية: (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية،

عدالة التعاملات ، عدالة المعلومات ، عدالة التفاعلات).

-المتغير التابع: الالتزام التنظيمي، ويشمل الأبعاد التالية: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام

المستمر).

الشكل (01) : نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة .

2-الدراسات السابقة :

حظي موضوعي العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة كما يلي:

1-2 الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية :

✓ دراسة (يوسف رضوي خوين 2015) بعنوان: "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة"

هدف البحث إلى الوقوف على مدى اثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في(الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن.

وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

- التأكد من عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد(الثقة بالمشرفين) وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرفين على العمل والتوجه المستمر في العمل الإداري مما يجد من ثقة الفرد بمشرفه.
- برزت علاقة قوية بين بعدي (الثقة بزملائه العمل، والثقة بإدارة المنظمة) وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذان البعدان في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي دفعهم لخدمة الشركة.

واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها :

- تنمية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل الشركة المبحوثة، بوصفها موجودا استراتيجيا غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والميزة التقنية لم يعد أمرا كافيا لتحقيق النجاح التنظيمي.

- تمكين إدارة الشركة عبر مدرائها ومشرفيها من اعتماد ديمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة مع جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية ترفع من درجة الاحترام المتبادل بين جميع الأفراد.
- ضرورة انتباه الإدارة العليا في الشركة المبحوثة إلى مسألة تعزيز التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد.

2-2 الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

✓ دراسة (ياسر عبد الوهاب 2017)، بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء -دراسة حالة البنك المركزي المصري-"، يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقا لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق.

وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

- تأكد من خلال التحليلات الإحصائية أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين أداء مجتمعية، كانت علاقات موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتمادية و التبادلية بين متغيرات الدراسة.
- فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة اختبار (F^1) " 180,184 وهي قيمة داله إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01) وهي نسبة مرتفعة.
- فيما يتعلق بمنهج العدالة التنظيمية، أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام الكلي لمنهج العدالة التنظيمية ونتائجها (4.114) وهي قيمة مرتفعة.

وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

- من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتحسين الأداء، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المؤسسات المصرفية في تحقيق أداء أفضل.

- إعادة النظر في الأساليب والنظم و المبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل أبعاد منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية علي التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها المؤسسات المصرفية المصرية.

✓ دراسة (بن دحو سمية، سهيل مقدم 2017) بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران" تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط .
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط .
- لا توجد فروق بين مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن.
- هناك علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .

2-3 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

✓ دراسة (الغرباوي، 2014) بعنوان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية و الأمن الوطني - بقطاع غزة " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية و الأمن الوطني في محافظات قطاع غزة ، حيث سعت هذه الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية و درجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين و تطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء.

- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت نسبته 73,84% ويرجع ذلك لكون أهداف الوزارات تمثل جزءا من أهدافهم .

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها :

- الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في الوزارات لتعزيز الالتزام لدى العاملين بها، لما له من أهمية بالغة تنعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات والتي تحتاج لتوفر انتماء عالي ومتواصل لدى أفرادها.

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التوفيق بين أهداف الوزارات وأهداف الموظفين.

- اختيار وتعيين الموظفين الأكثر انسجاما مع قيم وأهداف الوزارات.

✓ دراسة (طوموس، 2015) بعنوان : "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة ، وكذلك اختيار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و مستوى الالتزام التنظيمي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- وجود علاقة إرتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري و مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

- أظهرت الدراسات أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعا بوزن نسبي قدره (76%).

واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها :

- تنمية روح الاتسام بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- وضع سياسة تدريبية ممنهجة لكافة موظفي الهيئات بما يتناسب مع احتياجاتهم و رغباتهم .

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين.

2-4 الدراسات التي ربطت بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي:

✓ دراسة (راضية حساني 2016)، بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي -"، إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى موظفي أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التفاعلات والالتزام التنظيمي لدى موظفي أملاك الدولة لولاية أم البواقي.

واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها :

- العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية، من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولائهم والتزام الموظفين اتجاه مؤسساتهم.
- أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة المهام والواجبات.

✓ دراسة (بطة مليكة 2018)، بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس-"، تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- تفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الإدارة.
- الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم و عادل داخل الإدارة.
- تشجيع رؤساء الأقسام على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية .
- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على الأساتذة.

2-5 الدراسات المشتركة بين المتغيرات:

- دراسة(العربي 2018) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" - دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية" ، هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشبه طبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها :

- بينت أن الالتزام التنظيمي مفهوم ثنائي الأبعاد يضم الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري ,
- لا يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية للالتزام التنظيمي .

دراسة (lashari et al. 2016) بعنوان تأثير الثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي"توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: حيث كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير كبير للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. وأن الثقة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل الأول

معالجة التنظيمية و الالتزام التنظيمي - تطوير

تمهيد :

أصبح موضوع العدالة التنظيمية مجال اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، حيث تعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال للمنظمات، يعود هذا الاهتمام لأهمية الموضوع من خلال تأثيره على مستويات الأداء التنظيمي وكذا من خلال ربطه مع المتغيرات التنظيمية التي تقوم بالتأثير على نجاح المنظمة. ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الأفراد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ، حيث أن موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظت اهتماماً واضحاً في مجال إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

ظهر مصطلح العدالة في بداية الأمر عند علماء الفلسفة وهم أرسطو و أفلاطون، فقد قاما بتعريف العدالة بمبدأ المساواة النسبية وكذا تناول موضوع العدالة عند علماء العلوم الاجتماعية. و في ما يلي بعض تعريفات العدالة التنظيمية :

- تعرف العدالة التنظيمية ب: " أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني". (الزهيري، 2018 صفحة 96) ، في هذا التعريف تم التركيز على عدالة المدير في المؤسسة من حيث عدالته في التعامل مع موظفيه سواء ناحية العمل أو من ناحية الحاجات الإنسانية.
 - هناك من يرى أن للعدالة التنظيمية والعدالة الوظيفية نفس المعنى لذلك عرفت بأحما: "محاولة توفير فرص وظيفية متكافئة أمام الجميع". (john h و robert L، 2009) ، حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن للعدالة التنظيمية بعدا آخر وهو البعد الوظيفي والذي يتعلق أساسا بإتاحة الفرص الوظيفية للأفراد.
 - تعرف كذلك بأحما: "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والموضوعية و النزاهة في اتخاذ القرارات و الإجراءات و إحساس الفرد بحسن المعاملة من قبل المنظمة". (كريم، 2019 صفحة 221)، وهنا يرمي هذا التعريف إلى طبيعة اتخاذ القرارات التي تتسم في النهاية بتحقيق المساواة اتجاه أفراد المنظمة.
- من خلال ما تقدم توصلت الباحثة إلى التعريف التالي: " العدالة التنظيمية هي أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق المساواة التنظيمية على مستوى المنظمة، وهو بذلك تشترك فيه عدة جهات وعوامل".

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية.

إن مفهوم العدالة التنظيمية له أهمية كبرى في أداء المؤسسات، حيث تلعب العدالة التنظيمية دور هام و بارزا في تماسك النظم الإدارية بكافة مستوياتها، و تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (عبد الحميد، وآخرون، 2015 صفحة 36_37)

- ✓ توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة و تعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي و العائد المادي المعمول به في هذه المنظمة.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكين في عملية اتخاذ القرار و تعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات و الالتزامات الوظيفية، و كيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، و كيفية حل المشكلات المترتبة عليها.
- ✓ تسلط الكشف عن الأجواء عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات و العلاقات التنظيمية الإنسانية و الاجتماعية و التعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجارب و درجات التفاعل التنظيمية.
- ✓ تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار و على سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.
- ✓ تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات.
- ✓ تبرر منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد و تحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراك و تصور العدالة الشائعة في المنظمة.

هناك أهمية أخرى للعدالة التنظيمية : (غانم, محمد عبد الرحيم بدر، 2015 صفحة 23_24)

- ✓ زيادة نسبة الولاء التنظيمي للموظفين.
- ✓ شعور الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء.
- ✓ زيادة دافعية الجماعة.
- ✓ المساعدة في أداء العمل.

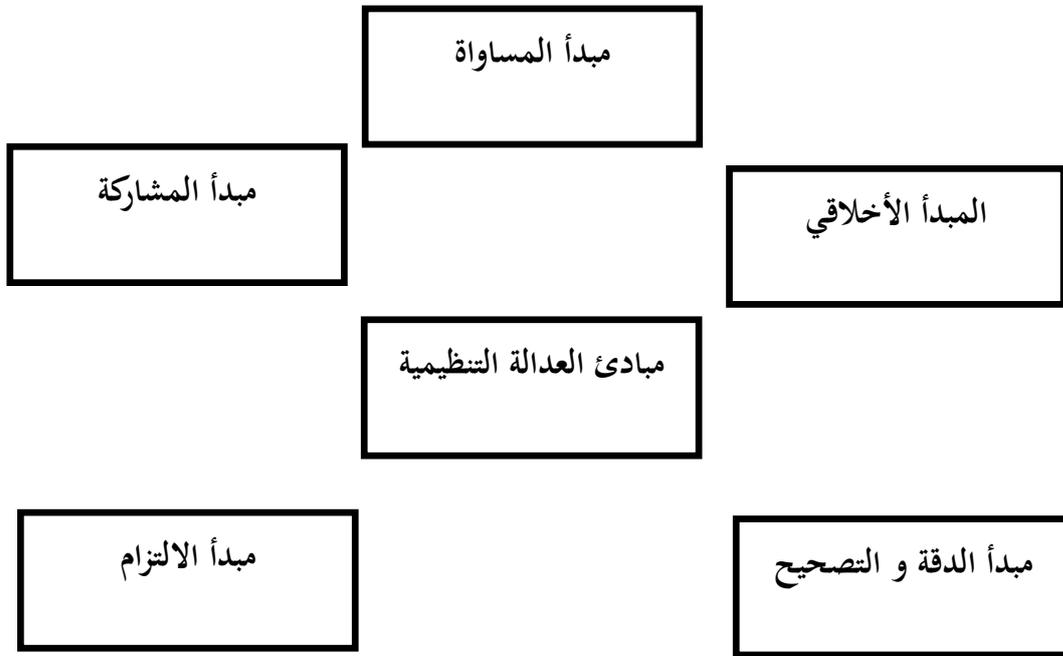
المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية.

العدالة التنظيمية تمتلك مجموعة من المبادئ ، نذكر أهمها:

- ❖ **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور و الحوافز و ساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

- ❖ المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- ❖ مبدأ الدقة و التصحيح: يجب أن تكون القرارات و الإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، قابلة للتصحيح في حالة وجد خطأ.
- ❖ مبدأ الالتزام: بما هو عادل و خصوصا المعاملة المنصفة و المكافأة المستحقة وفقا للمعايير و القوانين المطبقة.
- ❖ مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع و اتخاذ القرارات و تطبيق الإجراءات.

الشكل (02): مبادئ العدالة التنظيمية.

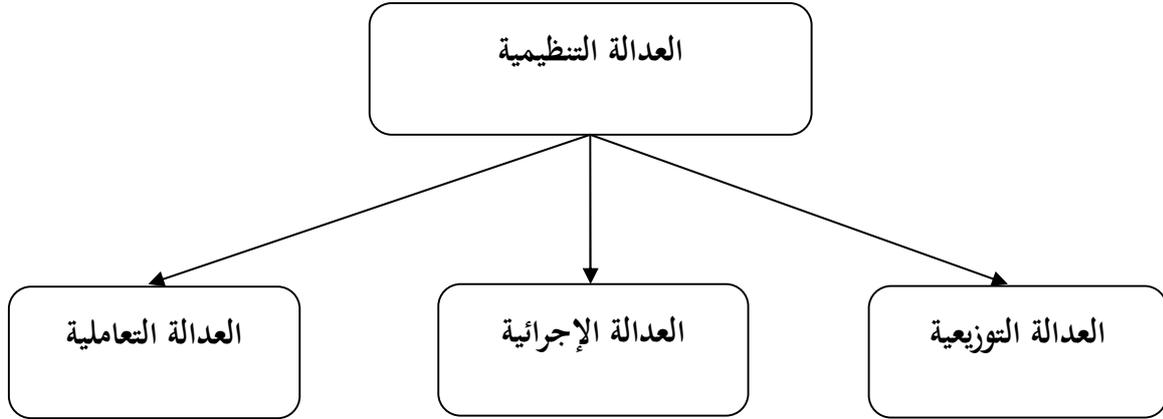


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع سابقة.

المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية.

اختلفت وجهات نظر الباحثين فيما يخص أبعاد العدالة التنظيمية هناك باحثين أن للعدالة بعد واحد و هناك من يرى أن للعدالة عدة مركبات، لكن أغلبية الكتاب و الباحثين أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية وهي : العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ، عدالة التعامل وهي كالتالي:

الشكل (03): أبعاد العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع سابقة.

أولاً: العدالة التوزيعية:

ركزت معظم الدراسات على عدالة التوزيع كمكون أساسي للعدالة التنظيمية ، حيث يستند هذا البعد على المخرجات أو العوائد الخاصة بالموظف ومن ما يلي نقدم بعض التعاريف التالية :

- تعرف العدالة التوزيعية : " بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف " (عبد الحميد، وآخرون، 2015 صفحة 23)
- تعرف على أنها: " عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز وفرص الترقية، عدد ساعات العمل، أعباء وواجبات الوظيفة".
- وتعرف كذلك على أنها: " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد إذ يقيم الأفراد من خلال نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة في التعويضات التي يستحقها الفرد" (كريم، 2019 صفحة 221).

و بالتالي فإن التعريف الذي توصلت إليه الباحثة هو: " العدالة الخاصة بمخرجات الموظف أي مقارنة الموظف لما يتلقاه من (أجر، مكافآت ،ترقيات، مهام، مسؤوليات...)، مع عمله و الجهد الذي يبذله، و كذلك مقارنته بعوائد و مخرجات زملائه في العمل".

و هناك ثلاث محددات أساسية لإدراك العدالة التوزيعية تتمثل في : (عدنان، 2018 صفحة 22)

- **قاعدة المساواة:** و تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم ، و إذ حصل العكس فهذا يعني علة قاعدة المساواة.
- **قاعدة التوجيه:** وتعني بأن كل الناس و بغض النظر على خصائصهم الفردية (الجنس، العرق،..الخ) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة و ليس فقط الذين يعملون بجد، و إذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد دون الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوى الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور فكانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال و امرأة غير متزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

و مما سبق من مفاهيم فيما يخص العدالة التوزيعية فهي المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، و العدالة التوزيعية تعتمد على ثلاثة قواعد أساسية هي : (قاعدة المساواة ، قاعدة التوجيه ، قاعدة الحاجة) ، وبالتالي فإن الموظف يشعر بالعدالة في توزيع المخرجات في المنظمة عن طريق مقارنته بما تقدمه له المنظمة من مخرجات مع زملائه في المنظمة ، وعليه إذا كانت تتسم بالعدالة فإن الموظف يشعر بالرضا اتجاه منظمته.

ثانيا : العدالة الإجرائية.

معظم الأبحاث و الدراسات ركزت في بداية الأمر على أن العدالة التنظيمية تركز فقط على العدالة التوزيعية فقط ، لكن بعد سنوات من الدراسة فينا يخص العدالة التنظيمية و تزايد الأبحاث أضاف الباحثين و العلماء بعد آخر للعدالة التنظيمية و هو ما سمي بالعدالة الإجرائية ، فيما يلي بعض التعريفات للعدالة الإجرائية :

تعرف على أنها : " هي التي تتمثل بمدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات ، وهي إدراك الموظف عدالة الإجراءات و الطرق المستخدمة في توزيع المدخلات و المخرجات في المنظمة". (علاوي، 2018 صفحة 9) . و تعرف كذلك : " بأنها الدرجة التي تعتبر فيها عملية اتخاذ القرارات

المتعلقة بتحديد المخرجات في المنظمة عادلة ، و أنه من الممكن أن تكون هذه المخرجات عادلة ، ولكن هذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عادلة". (عمر زياد، 2016 صفحة 19) . و يمكن تعريفها على أنها : "عدالة العملية التي يتم من خلالها تحديد النواتج". (الزهيري، 2018 صفحة 99).

و بالتالي فإن التعريف الإجرائي الذي توصلت إليه الباحثة : هي عمليات اتخاذ القرار فيما يخص (المكافآت ، الترفيات ، الأجور ، الحوافز...).

و قد ذكر (مورمان) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها : (جقيدل، 2015 صفحة 42_43)

- **قاعدة الاستئناف** : وهي وجود فرص للاعتراض على القرارات و تعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، أي تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.
- **القاعدة الأخلاقية**: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية الساندة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- **قاعدة التمثيل**: بمعنى يجب أن تتصف عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة و أن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- **قاعدة عدم الانحياز** : تعني الموضوعية و عدم تأثر الذات بإجراءات اتخاذ القرار ، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- **قاعدة الدقة** : وتركز على مصادر معلومات دقيقة ، صحيحة و سليمة و موضوعية.

ثالثا : العدالة التعاملية.

تعد العدالة التعاملية بعدا أساسيا من أبعاد العدالة التنظيمية ظهر نتيجة الدراسات و الجهود المتواصلة حول عدالة الإجراءات و فهي عبارة عن امتداد للعدالة الإجرائية فهي تتعلق بمعاملة العاملين في المنظمة من قبل الرؤساء ، فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بعدالة التعاملات:

تعرف العدالة التعاملية على أنها : "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية و التنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات ، ويطلق على هذا النوع من العدالة (العدالة التفاعلية) أو ما يسمى بعدالة التعاملات و التي تشير إلى احترام الآخرين و الصدق في التعامل معهم". (محيميد، 2016

صفحة 64) ، وتعرف كذلك على أنها: " المعاملة المحترمة و المتميزة و الملائمة للأفراد، و مدى إدراكهم لمثل هذه المعاملة ". (الزهيري، 2018 صفحة 103) ، و كذلك هي : "بأنها درجة شعور التدريسي بعدالة المعاملة الإنسانية التي يحصل عليها عند تطبيقه للإجراءات. (الذبحاوي، وآخرون صفحة 313) .

وبالتالي فإن التعريف توصلت إليه الباحثة هو: "أن العدالة التعاملية هي تلك الأحاسيس التي يحس بها العامل من خلال درجة رضاه اتجاه المنظمة وذلك من خلال اتجاهين: الاتجاه التنظيمي والاتجاه الإنساني".

اختلف الكتاب و الباحثين في وضع عوامل تحديد مستوى العدالة التعاملية و لكن أغلب الباحثين كان

تركيزهم على هذه العوامل الأربعة و هي كالتالي : **Source spécifiée non valide.**

- ✓ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ✓ مدى إخلاص صاحب السلطة و صراحته.
- ✓ مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- ✓ مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين .

المطلب الخامس: نظريات العدالة التنظيمية.

اختلف الباحثين في تحديد نظريات العدالة التنظيمية هناك من وضع نظريات تخص العدالة التوزيعية و هناك نظريات تخص العدالة الإجرائية و هناك نظريات تخص العدالة التعاملية و من هذه النظريات جمعت العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية ، ونظريات جمعت بين العدالة الإجرائية و التعاملية ، ونظريات جمعت العدالة التوزيعية و التعاملية ، و في ما يلي سنتطرق إلى تحديد النظريات التي تخص العدالة التنظيمية بصفة عامة، وهي كالتالي :

أولا . نظرية العدالة لآدمز Adams :

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها و تجريبها باسم سي تي آدمز و قد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية و نظرية التبادل و نظرية المساواة أو العدالة، و تقوم هذه النظرية على افتراض أن للفرد يكون مدفوعا في سلوكه إل تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على من عدمها.

ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، و إن مستوى اعتقاده بأنه يعامل بالعدالة المقارنة مع الآخرين ، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل مع تلك النسبية لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

وللنظرية عدة افتراضات استندت إليها أو كشرط على النحو الآتي:

- ✓ يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
- ✓ عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، و هذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق و التوتر وعدم الارتياح.
- ✓ كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.
- ✓ ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون خلال المعادلة التالية:

- ✓ نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الآخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.

- ✓ إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين اسمها (Adams) الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبين حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم. (حقيدل، 2015 الصفحات 45-46)

ثانيا: نظرية العدالة لجون رولز: Rawls

لقد ذكر (إمام) 2003 أن النظرية التي وضعها جون رولز عام 1971 في كتابه "نظرية العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماع، وتقوم على تصور افتراض لحالة الطبيعة الأولى،

حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولز أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقائهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك تساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي رولز العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية و الاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى. (حساني، 2016 صفحة 34)

ثالثاً. نظرية العدالة لبورترولولر : (Porter and Lawler 1968):

تعد هذه النظرية تطويراً لنظرية التوقع لفروم وذلك بتطوير لنظرية التوقع لفروم وذلك بإضافة متغير جديد، وهو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا الفرد وفقها بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً له مع العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها، أي أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وهذه العوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا و القناعة ، و قد تكون مثل الأجر أو الراتب ، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت و تقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد و توقعاته. (عدنان، 2018 صفحة 36)

رابعاً. نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون: Fredrickson

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد و المؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية و الإدارية، وقد أشار (Fredrickson) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجر و الحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم (فردريكسون)

نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، الافتراضات التالية لنظريته :

أ- **التمثيل البيروقراطي:** من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

ب- **حرية التعبير في الصحافة:** لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع و الإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

ت- **قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.**

وفي ضوء هذه النظرية يصنف (فردركسون) العدالة إلى :

- **العدالة الفردية:** بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.
- **العدالة الفئوية:** في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة.
- **العدالة الطبقية:** بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من العاملة العادلة في الوظائف و التعليم وغيرها من المنافع.
- **العدالة القطاعية:** وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع. (حقيدل، 2015 صفحة 48_49)

المطلب السادس: نتائج العدالة التنظيمية.

هناك نتائج عديدة للعدالة التنظيمية، فهناك نتائج إيجابية ناجمة عن استخدام العدالة التنظيمية داخل المؤسسة التي تطرقت لها (الزهيري) وقد قامت الباحثة باستخلاص أهم تلك النتائج ، وجمعتها بنقاط محددة كالتالي: (2018 صفحة 119_120)

1. زيادة الالتزام التنظيمي.

2. زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. زيادة الرضا الوظيفي .

وكذلك هناك نتائج سلبية ناتجة عن عدم استخدام العدالة التنظيمية و هي كالتالي: (غانم, محمد عبد الرحيم بدر، 2015 صفحة 39)

1. انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
2. انخفاض الجودة في الأداء .
3. تشتت التعاون القائم بين الزملاء.
4. ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
5. انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
6. نقص الرضا الوظيفي للعاملين.
7. انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي.

المبحث الثاني : ماهية الالتزام التنظيمي .

إن المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها هو وجود أفراد يمتلكون وفاء والتزاما للعمل داخل المنظمة ، وسيتناول هذا الجزء من الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه، الخصائص التي يتميز بها، الأبعاد التي يتركز عليها ، وكذلك مراحلها ، بالإضافة إلى طرق قياسه و أساليبه.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي .

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام واضحاً في إدارة الموارد البشرية، حيث تعددت و تباينت رؤى الباحثين حول هذا الموضوع من أجل تقديم مفهوم للالتزام التنظيمي، فمن بين المفاهيم التي قدمت هي:

- هناك من يعرف **الالتزام التنظيمي** أنه: "يعكس اتجاهات الأفراد بشكل أعمق من مجرد الرضا الوظيفي، لكونه يتضمن الرضا عن المنظمة ككل و ليس فقط الرضا عن الوظيفة"، (عادل محمد محمد، 2013 صفحة 15) هنا في هذا التعريف تم التركيز على أن التزام الفرد يكون للمنظمة و ليس الالتزام بالوظيفة والرضاعنها فقط، أي الالتزام بأهداف المنظمة و سياستها و كذلك امتلاك الفرد الرغبة في الاستمرار في المنظمة.

- ويعرف كذلك بأنه "ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته و يعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة". (المصاورة، وآخرون، 2015 صفحة 48) ، في هذا التعريف أضاف الباحث الشعور بالارتباط النفسي والذي يجعل الفرد يسعى لتحقيق أهدافها و نجاحها بالدرجة الأولى، ولديه الرغبة في العمل فيها وكذلك تحقيق مصالحها و الإيمان القوي بقبول أهدافها و بذل أقصى الجهود لمصلحة المنظمة.
- ويعرف كذلك أنه : "اعتقاد الأفراد في أهداف المنظمة وقيمها والرغبة في البقاء فيها والإخلاص لها". (رشا، 2015 صفحة 13) ، هذا التعريف أضيف فيه الإخلاص للمنظمة أي الشعور بالعاطفة و الولاء اتجاه المنظمة.
- و منه نتوصل إلى التعريف التالي: الالتزام التنظيمي هو درجة رضا الفرد بمنظمته واهتمامه بها والرغبة القوية في الاستمرار فيها و العمل على نجاحها و علوها و تطويرها.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي.

- أظهرت العديد من الدراسات التي أقيمت حول موضوع الالتزام التنظيمي أن له أهمية كبيرة في مجال الإدارة، وتتجلى هذه الأهمية في: (محمد حسن الغرباوي، 2014 صفحة 14)
- ✓ كلما ارتفع التزام الموظفين لمنظمتهم ، ارتفعت احتمالية البقاء في المنظمة و العمل بجد أكبر بحالة من الاستقرار.
 - ✓ الالتزام التنظيمي مرتبط بشدة باتجاهات العاملين نحو العمل، فله التأثير الإيجابي على سلوكيات الفرد المنعكسة على معدلات دوران العمل و التغيب.
 - ✓ العلاقة الايجابية بين الالتزام التنظيمي و النتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل ، و التغيب، و التأخر عن الدوام و هي نتائج تميل أن تعزى إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي.
 - ✓ الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة و المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي مدى رغبته غي تعظيم الأداء و الارتقاء بنوعية و كمية الإنجاز ، و بالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي.
 - ✓ يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيه المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- ✓ ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- ✓ العلاقة بين الالتزام و الأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه (التزامه) لمنظمته يزداد حماسه و إقباله للعمل ويزداد إخلاصه ما يعني ارتفاع مستوى أدائه.
- ✓ سهولة استجابة المنظمة و تكيفها و تأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، و ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي.

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين أهم المفاهيم في حقل الإدارة، وهو بذلك لديه مجموعة من الخصائص و الميزات التي تميزه عن غيره من المواضيع الأخرى ، ومن بين هذه الخصائص نذكر منها : (عاشوري، 2015 صفحة 44)

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة و النشاط و منحها الولاء.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم و نجد درجة ثانية ليست مطلقة و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.

المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي.

لقد طرح العديد من الباحثين الذين قاموا بدراسة الالتزام التنظيمي و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، المواطنة التنظيمية...) أبعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي: (ماحي، 2016 صفحة 43)

أ_الالتزام العاطفي:

ويشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها ويعبر أيضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما و ذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى و كذلك لأنه موافق على أهدافها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

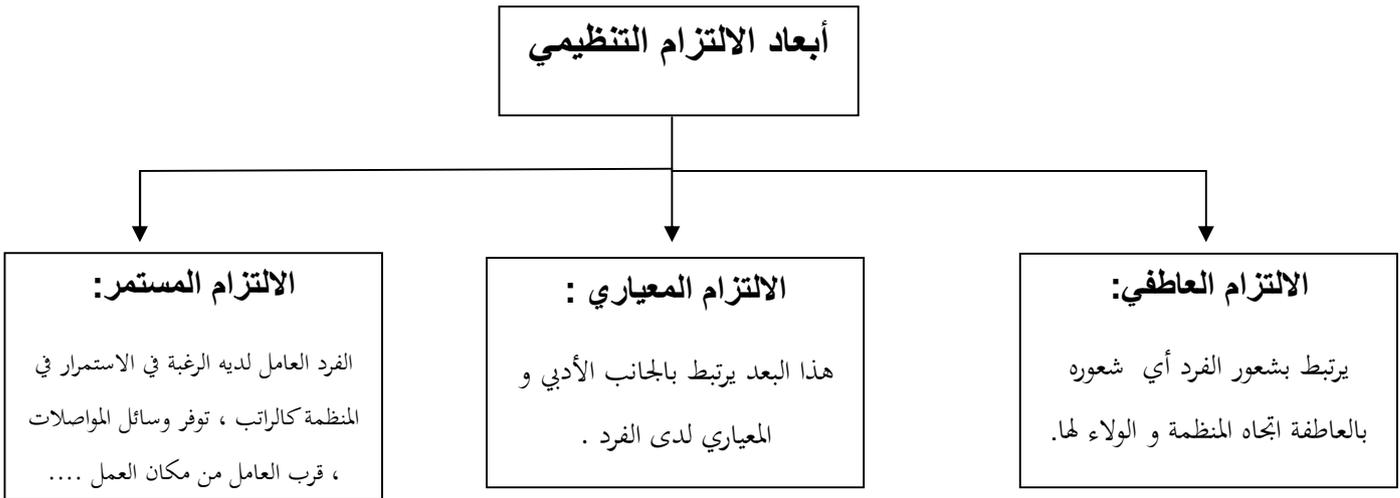
ب_الالتزام المعياري:

وهو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، هذا الوفاء راجع إلى القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد و التي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو أثناء التحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي) ، وقد يكون للأعراف و الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري .

ج_الالتزام المستمر:

و يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة و التحقوا بمنظمات أخرى، و هذا ما يفيد أن العاملين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم يحتاجون لها و ليس رغبة و حبا فيها .

الشكل (04) : أبعاد الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع سابقة.

المطلب الخامس: مراحل الالتزام التنظيمي.

يمر الالتزام التنظيمي للفرد داخل المنظمة بثلاث مراحل و هي كالتالي : (أحمد عباس، 2016 صفحة 309)

أ_مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تأريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة، وفي هذه الفترة يكون الاهتمام منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته و أهدافه واتجاهات و أهداف المنظمة ككل، ففي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عددا من المواقف التي سوف تبني وتُكوّن عنده مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها ، ومن هذه المواقف تحديات العمل ، تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعة المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، الشعور بالصدمة ، ونمو الاتجاه نحو المنظمة.

ب_مرحلة العمل و الإنجاز : وتتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين و الأربعة سنوات ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز و يتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل و المنظمة .

ت_مرحلة الثقة بالمنظمة: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لانهاية إذ يزداد ولاء الفرد و تقوى علاقته بالمنظمة و الانتقال إلى مرحلة النضج.

إلا أن العالم أوراياً أشار إلى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي هي :

1_الإذعان: أي أن التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد، لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم ما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .

2-مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة : إذ نجد أن الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من أجل الرغبة و الاستمرار بالعمل، سوف تشبع حاجاته للانتماء ،لذا سوف يشعر بالفخر و الانتماء للمنظمة.

3-مرحلة التبني: في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذاتها أهدافه و قيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة و قيمها مع أهداف المنظمة.

المطلب السادس: قياس الالتزام التنظيمي.

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية هادفة لديها فوائد كثيرة بالنسبة للفرد و المنظمة ، و لقد وضع الباحثين العديد من المقاييس للالتزام التنظيمي بهدف قياس مستوى التزام الفرد بالمنظمة، و لقياسه

قد وضع الباحثين مجموعة من المعايير الذاتية و الموضوعية التي من خلالها يتم قياس التزام الفرد للمنظمة و هي كالتالي:

أ_المعايير الموضوعية: وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار والسلوكية و ذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة العامل بالبقاء في التنظيم ، و دوران العمل، وكثرة الحوادث ، مستوى الأداء ، الغياب وغيرها ، من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعارف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.

ب_المعايير الذاتية: أشار بعض المهتمين بدراسة الالتزام و تحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام العامل بالمنظمة، (شهاب الدين، 2016 صفحة 99) ، هنا نجد أن الفرق بين المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية هو أن المقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما و شيوعا لدى المنظمات نظرا لسهولةها لأنها عبارة عن تساؤلات تطرح للأفراد العاملين بالمنظمة ، أما المعايير الموضوعية هي عبارة عن طرق بسيطة تعتمد على المنظمة في تحديد سلوك العاملين بالمنظمة و التي من خلالها تعرف مدى رغبة العامل في المؤسسة و مدى حبه لها.

أما بالنسبة لمقاييس الالتزام التنظيمي فهي عديدة و يصعب علينا عرضها كلها لذا سنقوم بعرض بعضها و هي كالتالي: (شهاب الدين، 2016 صفحة 99)

أ_مقياس ثورنتن: و قد احتوى المقياس على (08) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضمن المقياس (07) فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني .

ب-مقياس مارش و مافري : حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة و يتكون من (04) فقرات و قد استخدم كأداة لقياس إدراك العامل لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة و حث العامل على الالتزام بقيم العمل، و أخيرا إبراز نية العامل للبقاء للمنظمة.

ج_مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام العاملين بالمنظمة وولائهم و إخلاصهم ، فضلا عن الرغبة في مضاعفة الجهود في العمل ، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة .

خلاصة الفصل :

يتضح مما سبق أن للعدالة التنظيمية دور هام داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بأبعادها الثلاثة التالية : العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية ، حيث أن لكل بعد من هذه الأبعاد نظريات خاصة به. وكذلك يوجد نتائج إيجابية و أخرى سلبية ناتجة عن تطبيق العدالة داخل المنظمات.

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في : زيادة الولاء التنظيمي للموظفين ، زيادة دافعية الجماعة ، شعور الفرد بالثقة نحو تقييم الأداء.

تبين أن الالتزام التنظيمي من بين الركائز التي تقوم عليها المنظمات، و هو موضوع ذو أهمية كبرى و خاصة في مجال الإدارة وتظهر هذه الأهمية من خلال ولاء الفرد لمنظمتة، ارتفاع مستوى أداء الفرد، وكذلك قبوله لأهداف المنظمة و قيمها ، ونستنتج أن له دور هام من خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة في: (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ، و قياس الالتزام التنظيمي له فوائد عديدة و كثيرة سواء للفرد أو المنظمة

الفصل الثاني سلطة الثقة التنظيمية بين العدالة والالتزام التنظيميين

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقة التنظيمية من المواضيع الإدارية الحديثة حيث لقي هذا الموضوع حيزا واسعا من اهتمام الدارسين و الباحثين في الإدارة، حيث أن الثقة التنظيمية تلعب دورا هاما في الأداء الخاص بالمنظمات لأنها تزيد من معدل التعاون، و فيما يلي سنتطرق إلى الثقة التنظيمية من ناحية المفهوم، الأهمية، الخصائص، الأبعاد، الأنواع، المقومات، وكذلك التعرف على وساطتها بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.**المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية.**

تعرف الثقة التنظيمية بأنها: " توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة ، و الابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة". (مدرس، 2010 صفحة 174). من الملاحظ من خلال هذا التعريف بأن الثقة التنظيمية تمثل تلك المعتقدات والسلوكيات المرتبطة بالأفراد اتجاه المنظمة والمرتبطة أساسا بالقيم الأخلاقية.

وتعرف الثقة التنظيمية على أنها: " رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بان ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به وكفؤ وصادق، ومتفتح". (خوين، 2015 صفحة 127). يستهدف هذا التعريف الثقة التي يكتسبها ويشعر بها الفرد اتجاه الأطراف الأخرى.

كما تقدم توصلت الباحثة إلى التعريف التالي: " الثقة التنظيمية هي ذلك الجانب الشعوري الذي يتكون لدى الفرد اتجاه المنظمة من خلال الإحساس بالثقة المتبادلة بين الطرفين ".

المطلب الثاني : أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات.

تلعب الثقة التنظيمية دورا هاما وأساسيا في المنظمات بين الأفراد في المنظمة، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي : (خوين، 2015 صفحة 128)

- ✓ إن الثقة المتبادلة بين الأفراد في المنظمة عاملا في تحقيق التفاعل فيها.
- ✓ أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة.
- ✓ وتساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات.
- ✓ تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة و التوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال.

- ✓ تخفض من هرمية الهياكل التنظيمية.
- ✓ وجود الثقة المتبادلة بين العاملين داخل المنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية، والتنسيق الإداري.
- ✓ تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر.
- ✓ تؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين العاملين.
- ✓ تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم.
- ✓ تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وعملية خلق المعرفة.

المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

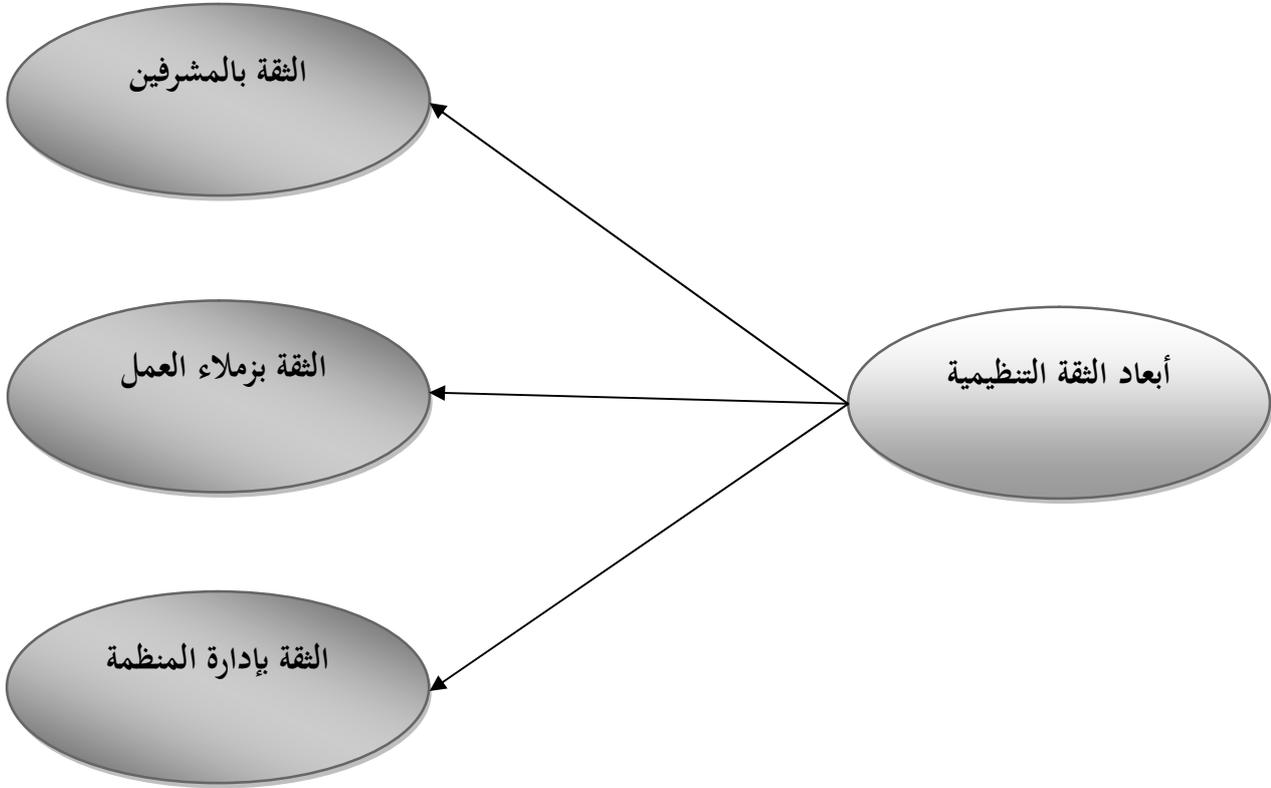
هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الثقة التنظيمية وهي كالتالي : (محمودي، 2019 صفحة 25)

1. أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
2. أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
3. أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.
4. كما يمكن إضافة خاصية أن درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العمل المهم.

المطلب الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظم الدراسات ركزت على ثلاثة أبعاد أساسية وهي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) و فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

الشكل (05): أبعاد الثقة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع سابقة.

أولا. الثقة بالمشرفين:

عرفت على أنها: " ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجازه للمهام الملقاة على عاتقه". (كاسم، 2010 صفحة 233) ، وعرفت كذلك على أنها: "التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل الأفراد بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر وفقا للعلاقة المتبادلة بين الطرفين، إذ أن الثقة هي سمة أساسية والأخلاق والاهتمام بمصالح الأفراد واحتياجاتهم. (الراشدي، وآخرون، 2019 صفحة 121) ، هناك محددات للثقة بالمشرفين هي كالتالي: (الصقير، 2014 صفحة

(36_35)

- 1) **القدرة:** وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين ، كما تعني أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يمتلكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.
- 2) **النزعة لفعل الخير:** وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين (رؤساء أو زملاء) نحو الفرد وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يريدون الخير له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يهتمون بمصالحه و أحواله، ومساعدته.
- 3) **الاستقامة أو التكامل:** وتعني إدراك الفرد أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يعتقدون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة و إيجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة. وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساسا قويا بالعدالة.

ثانيا. الثقة بزملاء العمل:

"المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة". (الكعبي، 2013 صفحة 271)، أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة لدى منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل ، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية ، وهم يكونون ملتزمون بالتساؤل بغرض تحقيق هدف مشترك، وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل وهي :

- 1) القدرة والتكامل.
- 2) الارتياح المتبادل
- 3) الاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

ثالثا. الثقة بإدارة المنظمة:

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهضة الثمن أو قد تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارتها من قبل العاملين فيها فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد

العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية، لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح الآخرين وعلى مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم. (مدرس، 2010 صفحة 176) ،

المطلب الخامس: أنواع الثقة التنظيمية.

اختلف العلماء في تحديد أنواع الثقة التنظيمية ، ففي نظر العلماء أن كثرة الأنواع تساعد في فهم الثقة التنظيمية وتوضيحها ، و من بين الأنواع الأكثر تداولاً هي كالتالي: (سعيد ديب بنات، 2016 الصفحات 18-19)

1. الثقة التعاقدية:

و المقصود بها أن الاتفاق و التفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمناً. وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون كما وصفه جلاسر (Glasser) الاستعداد لتنفيذ الاتفاق .

ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد و الانسجام في السلوك و العلاقات عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية. إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة، لأن التركيز يكون على السلوك الخارجي و النتائج الملموسة ، بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات و الشعور و القيم .

2. الثقة المكشوفة :

المقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر و الآراء و الاتجاهات و القيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام و التقدير ، و يقول سايدرجوراند (Sider Jourand) إن الاختيار الذي يواجهه كل منا في كل لحظة هو: هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن ، أو نبقي أشخاصاً غامضين و لا نود أن يرونا على حقيقتنا.

كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا و التي تتمثل في إظهار الآراء ، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية و المشكلات الشخصية.

إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية ، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية و الدراسات النفسية للمجموعات ، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يُكوّن أنماطا على مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما:

أ-**الصدقة (Friendship)** : وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، و التي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة. وهذا النوع من المشاركة كما يراه Glasser جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية و الجماعية وحلها.

ب-**المهام (Task)**: وذلك من خلال المشاركة في المعلومات و المشاعر المتعلقة بالوظيفة و مهامها (يطلق عليها بالأمانة) وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر، و التي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

3. الثقة على مستوى الفرد:

إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري ، بين الرئيس ومرؤوسه. الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري ، والاستقرار العاطفي ، وزيادة الإبداع و الابتكار.

4. الثقة على مستوى الجماعة:

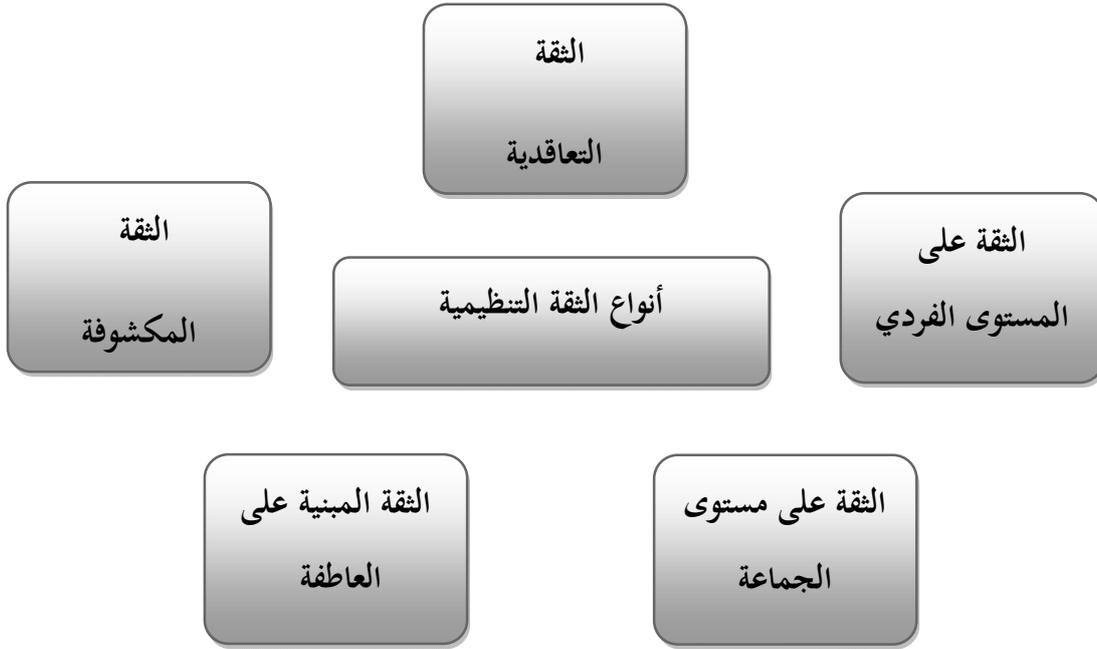
و هي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

5. الثقة المستندة على العاطفة:

وهي الاهتمام و الرعاية الشخصية المتبادلة ، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، و الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات ، و المعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، و المتطلبات الجديدة.

و إجمالاً لما سبق، فإن إطلاع مدير المؤسسة على أنواع الثقة التنظيمية يكون لديه الوعي الكامل بأهميتها في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات، والآراء و الأفكار الإبداعية.

الشكل (06): أنواع الثقة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع سابقة.

المطلب السادس: مقومات الثقة التنظيمية.

الشيء المهم الذي يتطلب وجوده بين أعضاء المنظمة هو الثقة التنظيمية لأنها في غاية الأهمية، ونظراً لما لها من أهمية نجد أن هناك مجموعة من المقومات تدعم الثقة وتعززها بين أهداف المؤسسة و هي كالتالي:
(محمودي، 2019 صفحة 27_28)

1) الكفاءة:

يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة و هذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال و المؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد القادة التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية و الوظيفية المتخصصة. فبحكم التخصص كان المدير يعلم و يعرفن وعلى مهارة أكبر

من أي موظف في المؤسسة، ولكن الآن ليس شرطاً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من رؤوسيه فوظيفته تنسيق مهارتهم أكثر من إتقانها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف و تمكيننا و استقلالية ومناخاً مناسباً للإبداع و الابتكار و التميز.

(2) الانتماء:

يعتبر من العوامل المعززة للثقة التنظيمية، فالثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة و غاياتها لن يتحقق دون رؤية يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين.

(3) العمل الجماعي و الجماعة:

الجماعة و العمل الجماعي من العناصر المعززة للثقة ، والجماعة قد تشكل فرق عمل التي تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي :

أ_ التمتع بروح المسؤولية في عرض و تحليل المشكلات و اتخاذ القرار.

ب_ المهارات المتعددة للموظف حيث يتم دمج بعض الوظائف و المهام بعضها الآخر.

ج_ تحديد دور كل عنصر في الفريق و توقعاته من زملائه ففرق العمل تشكل من أجل إنجاز مشروع ما أو الحل مشكلة ما.

(4) الاتصال:

الاتصال هو بمثابة أداة أو آلية لتنشيط و تكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات و التغذية الراجعة و تبادل المشورة و النصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة الناس دون اتصال و دون رسائل متبادلة بين الأطراف.

المبحث الثاني: العلاقة المشتركة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المطلب الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية.

يمكن القول بان الثقة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي بالعدالة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بشكل عام و الجامعات بشكل خاص، وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين ، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإيجابية ، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح الفرصة للفرد التعبير عن آرائه و أفكاره وتوليد الشعور لديه بالعدالة و الثقة في تحقيق أهدافه. فشعور الفرد بثقته و انتمائه لمؤسسته ليس

بالأمر السهل، فهو عملية معقدة ، لارتباطها المباشر بالسلوك الإنساني، و تتعاملها مع العديد من متغيرات الذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المرتبطة بالظروف الداخلية و الخارجية للفرد. وتمثل العدالة التنظيمية جانبا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسات بشكل عام و للجامعات بشكل خاص. وتؤثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة العاملين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية و ما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي. (دراوشه، 2017 صفحة 375)

المطلب الثاني : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة وضرورية لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة،بالإضافة إلى عنصر الالتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية فتربطه علاقة بالثقة التنظيمية فنذكر منها: (ولعة، 2018 صفحة 11)

1. تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان فالالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية.
2. الثقة العالية تشير إلى الالتزام العالي لدى العاملين في المنظمة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة.
3. نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق الأهداف.
4. تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضا تارة أو بالاستياء تارة أخرى، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومدى الالتزام في جوانب العمل.
5. تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية إلى النجاح المؤسسي، ويعتبر العامل الأهم في تشكيل الالتزام هو ثقة التنظيم في منظماته.

6. تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الالتزام التنظيمي في المنظمات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية.

و هناك كذلك دور آخر للثقة التنظيمية في تحقيقها لالتزام وهو كالتالي : (فرح يس فرح، وآخرون، 2018 صفحة 08)

توصف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة، فالالتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة. ذكر بعض الباحثين أن الثقة بالتنظيم هي آخر مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال لمرحلة النضج. إن بعض الدراسات أشارت بأن الأفراد الذين يثقون بمنظمتهم يكون لديهم مستوى عال من الالتزام و الولاء اتجاهها.

المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

هناك الكثير من الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي فمن بين هذه الدراسات:

لقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي و الموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بأداء و إنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، و بأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد يؤثر على مستوى التزامه، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات و التعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات و التوزيع. (حساني، 2016 صفحة 42)

المطلب الرابع: وساطة الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

تعد الثقة التنظيمية من بين أهم الوسائط التي تلعب دوراً أساسياً في طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال أنه يوجد بعض الدراسات التي تطرقت إلى هذا الدور الوسيط من أهمها نذكر ما يلي:

أنه توجد محددات للثقة بإدارة المنظمة تتضمن العدالة التنظيمية التي تركز على عدالة النتائج التي يحصل عليها الفرد، وعلى عدالة الوسائل التي تم من خلالها تحديد هذه النتائج. كما تتضمن الدعم التنظيمي المتمثل في أن الاعتقاد القوي يؤدي لدى الفرد بدعم المنظمة له إلى شعوره بضرورة مبادرة المنظمة المعاملة الحسنة بالمثل، وذلك بتبني اتجاهات إيجابية نحوها، و التفاني في أداء مهام عمله ثقة منه أن المنظمة ستقابل الجهد الذي يبذله من أجلها بالتقدير و المكافأة. (الصقير، 2014 صفحة 35)

كما أنه هناك علاقة جوهريّة بين تصورات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في تحديد الالتزام التنظيمي للموظفين حيث كشفت نتائج تحليل الانحدار للعديد من الدراسات عن وجود تأثير كبير للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وتعمل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. (lashari, et al., 2016 p. 170)

خلاصة الفصل :

نستنج من خلال دراستنا أن الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة و إحدى مكوناتها و رأسها الاجتماعي التنظيمي وهي عنصر أساسي في تحقيق فعالية المنظمة و نجاحها ، فالثقة التنظيمية من سماتها صعوبة البناء و سهولة الهدم، و نجد أن لها دور وسيط للعلاقة ما بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث مض وتطيل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث حول العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمية و الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية كوسيط بينهما بشيء من التفصيل، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، وذلك من خلال الدراسة الميدانية و ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة وذلك استنادا للمعلومات والبيانات المتحصل عليها من خلال الاستمارة التي قمت بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة في مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.

تسمية الشركات:

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية (DISTITEX).
2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية (INDITEX).
3. مؤسسة لتفصيل الملابس الجاهزة و القطنية (ECOTEX).
4. المؤسسة النسيجية الحريرية (SOITEX).
5. مؤسسة الألياف النسيجية الصوفية (ELATEX).
6. المؤسسة النسيجية الصوفية (COITEX).

انقطعت وحدة بسكرة عن ELATEX بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة للمؤسسة يوم 25 مارس 1998، و أصبحت تسمى مؤسسة النسيج و التجهيز-TIFIB- بسكرة تحت إشراف مجمع TEXMACO، و في سنة 2012 انفصلت عنه و أصبحت تسمى بجمع الجزائرية للنسيج، وحدة النسيج و التجهيز-TIFIB- بسكرة.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.

مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة : هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجر، وغربا مؤسسة الكوابل وشمالا مؤسسة نفظال، وجنوبا مؤسسة الغزال للنسيج للطحين حيث تتربع على مساحة (12.5 هكتار) منها 6 هكتار مغطاة ، وقد مدة الإنجاز 03 سنوات و 04 أشهر مكلفة 71.9 مليار سنتيم يقدر رأسمالها ب: 839.000.000 دج، و تتوفر على يد عاملة مقدرة ب: 350 عامل موزعة على 15 ورشة ويتم إنجازها فيما يلي:

A-مخزن الخيط. B -التحضير. C-النسيج. D-التصليح.

E-مخزن قماش خام. F-التجهيز الرطب والجاف. G-مخزن القماش النهائي.

H-الملحقات التقنية. I- ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار. K-التكوين و الإبداع.

L-الإدارة. M-المطعم. N-عيادة العلاج. P-تكرير المياه.

Q-مولد الكهرباء والغاز.

ومن هذه الملاحق توجد 07 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل حرف U و هي:

(A1), (B2), (C3), (D4), (E5), (F6), (G7)

(A1): ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.

(B2): ورشة التحضير: تتم فيها تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).

(C3): ورشة التحضير: تتم فيها عملية نسج القماش.

(D4): ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

(E5): مخزن القماش الخام: يتم فيها عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.

(F6): التجهيز الرطب و الجاف: ويتم في هذه الورشة بعمليات الغسل و تجفيف كا أنواع القماش و مراقبته و تغليفه.

(G7): مخزن القماش النهائي: تتم فيه عملية التخزين و التوزيع للقماش.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.

بعد الإطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج و التجهيز الذي يعتبر وحدة مستقلة بذاتها وذلك باحتوائها على (05) مديريات تحتوي على مصالح و فروع، كما يوجد بها نقابة و لجنة المساهمة خاصة بالعمال.

1. المديرية العامة : ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول و يسيرها داخليا وخارجيا.
2. سكرتاريا: وتشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظم العلاقات الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.

3. الحماية و الأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة و تنقسم إلى أربعة أفواج أ،ب،ج،د. التي تسهر على سلامة و حماية المؤسسة.
4. قسم الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة وتدقيقها.
5. قسم الإبداع: ويشرف عليه نائب مكلف بالإبداع و هو الذي يخطط للإبداعات وتعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.
6. مصلحة النزاعات: وتشرف عليها رئيسية منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

أولاً: مديرية الموارد البشرية:

يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح و كذا المدير العام و يتمثل دورها في تسيير و تكوين العمال وهي مقسمة إلى 3 مصالح:

1- مصلحة التكوين.

2- مصلحة الموارد البشرية: و يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى نوعين: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

3- مصلحة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل و نظافة المؤسسة داخليا و لها فروع وهما: فرع حظيرة السيارات _ فرع الوسائل العامة.

ثانياً: مديرية المحاسبة المالية:

يشرف عليها مكلف بالمحاسبة و المالية وهو الذي يقوم بكل الإجراءات الحسابية للمؤسسة مع اتصال دائم بالمدير العام ويحتوي على: مصلحة المحاسبة و المالية و مصلحة المحاسبة التحليلية و الإجراءات الحسابية وكما يقوم بتسيير الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات و تنقسم إلى 04 فروع : فرع المواد-البنوك-الشراء-الممون.

ثالثاً: مديرية التجارة و التموين:

يشرف عليها بالتموين و التجارة و هو المسؤول على العلاقة التي تربط بين الإدارة ومصالحها، وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1. مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني عسكري- شبه عسكري) وتنقسم إلى فرعين وهي: فرع تسيير المخزونات- فرع البيع والفوترة.
2. مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل: المواد الأولية- قطع الغيار.... الخ وتنقسم إلى 03 فروع: فرع تسيير المخزونات- فرع تسيير المواد الأولية- فرع تسيير المواد الكيميائية.
3. مصلحة الشراء: ويشرف عليها رئيس مصلحة الشراء مكلف بكل مشتريات المؤسسة واحتياجاتها.

رابعا: المديرية التقنية:

تنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

1. مصلحة الإبداع.
2. مصلحة المخبر.
3. البرمجة.
4. المراقبة النوعية.

خامسا: مديرية الإنتاج:

1. مصلحة التحضير: فوج (أ) وكذلك فوج (ب).
2. مصلحة النسيج.
3. التصنيع.

سادسا: الصيانة:

1. تصنيع.
2. كهرباء.
3. ملحقات.

المبحث الثاني: منهج و إجراءات الدراسة.

المطلب الأول: أداة جمع البيانات.

من أجل تصميم استبيان جيد مررنا بالمراحل التالية:

الفرع الأول: مرحلة إعداد الاستبيان.

تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية.

- عرض الاستبانة على المشرف لتحقيق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة.

- تم القيام بتعديل الاستبانة على مجموعة من المحكمين ، والذين بدورهم قاموا بإعطائنا بعض الملاحظات. (أسماء المحكمين في ملحق).

__ القيام بتعديل الاستبانة مرة أخرى حسب ملاحظات المحكمين و الخروج بالشكل النهائي للاستبانة.

__ توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة .

الفرع الثاني: تحديد أقسام ومحاور الاستبيان.

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أساسين هما:

الجزء الأول : يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 5 فقرات حول: الجنس ، العمر، المهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي.

الجزء الثاني : يتناول محاور الاستبانة حيث قسم إلى 3 أقسام كالتالي :

القسم الأول: تناول مجموعة من الأسئلة حول أبعاد الثقة التنظيمية ، ويتكون من 3 أبعاد وكل بعد يتضمن فقرات حيث يشمل المحور بأكمله 14 فقرة.

القسم الثاني: تناول مجموعة من الأسئلة حول أبعاد العدالة التنظيمية ، وتضمن 3 أبعاد وكل بعد يتضمن فقرات حيث يتكون المحور ككل من 14 فقرة.

القسم الثالث: تناول مجموعة من الأسئلة حول أبعاد الالتزام التنظيمي ، وتضمن 3 أبعاد وكل بعد يتضمن فقرات حيث يتكون المحور ككل من 12 فقرة.

وقد كانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (Likert, Scale) لقياس الاستبيان .

جدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: معامل ثبات الاستبيان ومجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: معامل ثبات الاستبيان.

من أجل قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة تم استخدام معامل "ألف كرونباخ" والذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي : جدول رقم(02): اختبار معامل ثبات لكل من عبارات القياس .

البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha cronbach
قسم أبعاد الثقة التنظيمية.	14	0.835
قسم أبعاد العدالة التنظيمية.	14	0.848
قسم أبعاد الالتزام التنظيمي.	12	0.808
مجموع محاور الاستبيان.	41	0.917

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss25.

*القيمة المرجعية لمعامل ألفا كرونباخ = 0.60 أي 60%.

من الجدول رقم(02) نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث أخذ معامل ثبات نسبة (91.7%) و التي تعتبر نسبة جيدة في المقياس، وتعكس درجة الاتساق والتجانس الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة حيث تم توزيع 70 نسخة من الاستبيان على الموظفين والعمال وعمال الإدارة ، كما تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبعد استرجاع الاستبيان وفحصها وجدنا 65 استبانة تم إرجاعها أي بنسبة 92.85 % ، وعليه كان حجم العينة 65 فرد.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها من القوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج spssالنسخة 25 ، حيث تم الاهتمام على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ.
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسط الحسابي .
- استخدام الانحراف المعياري.
- معامل تحليل الانحدار.
- وكذلك استخدام نموذج (Baron and Kenny 1986) كونه أول نموذج يدرس الوساطة وله الفضل في ذلك ، وتم استخدامه على نطاق واسع في العديد من الدراسات وهو نموذج كفي و ليس كمي ، ويتضمن 3 معادلات انحدارية أساسية وهي : المتغير المستقل يؤثر على المتغير الوسيط ، والمتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع و الأخيرة المتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع في وجود المتغير المستقل،و إذا تحققت كل هذه المعادلات نقول أنه هناك وساطة
- اختبار sobel.

المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة.

إن وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (05) متغيرات تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بتفصيل هذه الخصائص:

جدول رقم (03): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

النسبة %	التكرارات Fi	الفئات	التعيين
92.3	60	ذكر.	الجنس
7.7	5	أنثى.	
26.2	17	أقل من 30 سنة.	العمر
44.6	29	من 30 إلى 40 سنة.	
21.5	14	من 41 إلى 49 سنة.	
7.7	5	50 سنة فأكثر.	
66.2	43	ثانوي.	المؤهل العلمي
16.9	11	بكالوريا.	
12.3	8	ليسانس.	
4.6	3	دراسات عليا .	
35.4	23	من 1 إلى 5 سنوات .	عدد سنوات الخبرة
29.2	19	من 6 إلى 10 سنوات.	
23.1	15	من 11 إلى 15 سنة.	
12.3	8	أكثر من 15 سنة.	
1.5	1	مدير عام.	المركز الوظيفي
4.6	3	نائب مدير.	
15.4	10	رئيس مصلحة.	
78.5	51	موظف.	
80	52	دائم	الوضعية القانونية
20	13	مؤقت	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss25.

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ مايلي:

إن النسبة العالية للأفراد هي نسبة الذكور حيث بلغ عددهم 60 فرد أي بنسبة (92.3%) من أفراد العينة ، في حين بلغ عدد الإناث 5 فرد أي بنسبة (7.7%) من أفراد العينة أي أن الفئة أكثر سيطرة

هي فئة الذكور مما يدل أن معظم الموظفين داخل مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- وهذا راجع حسب تحليلي إلى الوباء « corona » لأن النساء العاملات في عطلة.

الجدول يوضح أن أفراد العينة التي تكون أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 29 فرد أي بنسبة (44.6%)، ثم يليها العينة التي أعمارها أقل من 30 سنة والذي بلغ عددهم 17 فرد بنسبة (26.2%)، ثم تليها العينة التي أعمارها من 41 إلى 50 سنة والذي بلغ عددهم 14 فرد بنسبة (21.5%)، في المقابل كانت أقل نسبة للأفراد للعينة التي أعمارها فوق 50 سنة والذي بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة (7.7%). مما يدل حسب معطيات الجدول على أن (70.8%) شباب دون سن 40 سنة، التي تعتبر فئة حيوية تسعى لإثبات القدرة و الكفاءة من خلال التجاوب الكبير و التفاعل مع أسئلة الاستبيان.

كما يوضح الجدول التحصيل العلمي لعينة الدراسة كما هو موضح أعلاه، يتبين أن أغلبية فراد المؤسسة لديهم مستوى ثانوي حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى وبلغ عددهم 43 فرد بنسبة (66.2%) ، تليها فئة الأفراد الذين بحوزتهم شهادة البكالوريا حيث بلغ عددهم 11 بنسبة (16.9%)، ثم تليها الأفراد الذين يحملون شهادة الليسانس حيث بلغ عددهم 8 بنسبة (12.3%) ، وفي الأخير الأفراد المتحصلين على دراسات عليا حيث بلغ عددهم 3 بنسبة (4.6%)، وهذا يدل على تطور المؤسسة وتحسينها. من خلال الجدول يتضح أن أعلى مدة للخبرة هي من (1 إلى 5 سنوات) تمثل أعلى نسبة تقدر ب (35.4%) ، ثم تليها الأفراد التي مدة عملهم من (6 إلى 10 سنوات) بنسبة (29.2%) وبلغ عددهم 19 فرد ، ثم تليها الأفراد الذين مدة عملهم (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (23.1%) و بلغ عددهم 15 فرد ، و في الأخير الأفراد الذين مدة عملهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة (12.3%) و بلغ عددهم 8 أفراد، مما يشير إلى الاستقرار داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى فإن توزيع الأفراد حسب المركز الوظيفي، نجد أن أكبر نسبة هي الموظفين وبلغ عددهم 51 فرد بنسبة (78.5%)، تليها فئة رؤساء المصالح وبلغ عددهم 10 أفراد بنسبة (15.4%) ، ثم تليها فئة نائب مدير وبلغ عددهم 3 أفراد بنسبة (4.6%)، وفي الأخير فئة مدير عام حيث بلغ عددهم فرد واحد بنسبة (1.5%)، أي أن فئة الموظفين هي أكثر نسبة مستهدفة في العينة.

أما التوزيع النسبي بعينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة فإن أعلى نسبة لديمومة الوظيفة هي (80%) و أقل نسبة تقدر ب(20%) أن جميع الموظفين في شركة سوناپراك دائمون.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

الجزء الأول: أبعاد الثقة التنظيمية.

الجدول رقم (04): تحليل آراء الباحثين لفقرات أبعاد "الثقة التنظيمية".

الرقم	عبارات بعد "الثقة بالإدارة العليا"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة
1	تبذل الإدارة العليا مجهودات كبيرة من أجل التواصل مع العاملين.	2.38	1.20	غير موافق
2	تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ وعودها للعاملين.	2.41	1.18	غير موافق
3	أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأن لديها القدرة على تسيير (الإدارة) الشركة.	2.38	1.16	غير موافق
4	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2.63	0.97	محايد
عبارات بعد "الثقة بالمشرفين"				
6	نشترك أنا ورئيسي في العديد من الاهتمامات والمشاعر.	3.33	1.16	محايد
7	أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية وتفاني	3.40	1.16	موافق
8	يلتزم رئيسي المباشر بتنفيذ وعوده مع أعضاء فريق عمله.	3.38	1.09	محايد
9	يمكنني الاعتماد على رئيسي في تنفيذ المسؤوليات.	3.38	1.20	محايد
10	تتفق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله.	3.04	1.29	محايد
عبارات بعد "الثقة بزملاء العمل"				
11	يتميز العاملون في الشركة بالكفاءة في أداء وظائفهم	3.52	1.11	موافق
12	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية .	3.96	0.93	موافق
13	زملائي في العمل قادرين على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.	4.00	1.03	موافق
14	يتوافق معي زملائي في العمل دون تفضيل مصلحتهم الذاتية.	3.71	0.96	موافق
15	زملائي في العمل يمكن أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.	3.66	1.09	موافق
	المجموع الحسابي	3.23	0.63	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss25.

يتضح من خلال الجدول (04): أن المتوسط الإجمالي للإجابات على عبارات أبعاد الثقة التنظيمية قد بلغ (3.2317) بانحراف معياري (0.63320)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقة التنظيمية تشير إلى محايد، كما يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات أبعاد الثقة التنظيمية تتراوح ما بين (2.3846-4.0000) بانحرافات معيارية (1.29217-0.93490) أي أن الثقة لدى العاملين في المؤسسة مرتفعة نوعا ما.

الجدول رقم(05): تحليل آراء المبحوثين لفقرات أبعاد "العدالة التنظيمية".

الرقم	عبارات بعد "العدالة الإجرائية"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة
16	تتسم الإجراءات المطبقة في الشركة بالعدالة.	2.41	1.07	غير موافق
17	تطبق الإجراءات المتعلقة بالعمل بطريقة موحدة.	2.83	1.05	محايد
18	تعتمد الإجراءات المتعلقة بالعمل على معايير أخلاقية.	3.40	0.94	موافق
19	لا تعطي في الشركة الحلول العادلة في الشكاوى.	3.27	1.16	محايد
عبارات بعد "العدالة التوزيعية"				
20	يتناسب أجرى مع أعمالي و أنشطتي في المؤسسة.	2.32	1.34	غير موافق
21	مسؤوليات العمل موزعة بعدالة لكل عامل.	2.16	1.18	غير موافق
22	إن نظام الترقيات في الشركة مبني على الكفاءة والجهد المبذول.	2.29	1.25	مغير موافق
23	تحرص إدارة الشركة على مكافأة العمال المتميزين في عملهم.	1.89	1.00	غير موافق
24	إدارة الشركة تتبنى توزيع الحوافز لمستحقيها من العمال بصورة عادلة.	1.66	0.90	غير موافق
عبارات بعد "العدالة التفاعلية"				
25	تعتمد الإدارة على الديمقراطية في التعامل مع العاملين.	2.30	1.10	غير موافق
26	يعاملني رئيسي باحترام.	3.86	0.96	موافق
27	يناقش رئيسي معي أي قرار متعلق بوظيفتي قبل اتخاذه.	3.43	1.17	موافق
28	يراعي رئيسي حاجات وقدرات العاملين في اتصاله بهم.	3.40	1.11	موافق
29	لا أشعر بفارق في معاملة رئيسي لي عن زملائي.	3.06	1.34	محايد
المجموع الحسابي				
		2.73	0.65	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss25.

يتضح من خلال الجدول (05): أن المتوسط الإجمالي للإجابات على عبارات أبعاد الثقة التنظيمية قد بلغ (2.7374) بانحراف معياري (0.65149)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقة التنظيمية تشير إلى محايد ، كما يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات أبعاد الثقة التنظيمية تتراوح ما بين (1.6615-3.8615) بانحرافات معيارية (0.90618-1.34754) أي أن العدالة التنظيمية موجودة بمستوى متوسط في المؤسسة.

الجزء الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(06): تحليل آراء المبحوثين لفقرات أبعاد "الالتزام التنظيمي".

الرقم	عبارات بعد "الالتزام المعياري"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة
30	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه الشركة..	3.98	0.81	موافق
31	هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها..	3.69	1.07	موافق
32	تحمي سمعة ومستقبل المنظمة التي أعمل فيها..	3.92	0.79	موافق
33	تعتمد الإجراءات المتعلقة بالعمل على معايير أخلاقية.	3.53	0.88	موافق
عبارات بعد "الالتزام المستمر"				
34	مغادرة المنظمة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات..	3.06	1.27	محايد
35	أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا لمغادرة هذه الشركة.	3.12	1.16	محايد
36	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارتي للعمل بها.	2.52	1.14	غير موافق
37	بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.	3.43	1.06	موافق
عبارات بعد "الالتزام العاطفي"				
38	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المنظمة..	2.86	1.19	محايد
39	أشعر بأنني جزء من العائلة في هذه المنظمة ..	3.58	0.95	موافق
40	أشعر بإحساس قوي بانتمائي في هذه المنظمة..	3.30	0.96	محايد
41	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكل خاصة بي.	2.95	1.31	محايد
المجموع الحسابي				
		3.33	0.60	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss25.

يتضح من خلال الجدول (06) : أن المتوسط الإجمالي للإجابات على عبارات أبعاد الثقة التنظيمية قد بلغ (3.3321) بانحراف معياري (0.60497)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقة التنظيمية تشير إلى محايد، كما يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات أبعاد الثقة التنظيمية تتراوح ما بين (2.5231-3.9846) بانحرافات معيارية (0.79663-1.31614) أي أن العاملين يشعرون بإحساس قوي بانتمائهم لمنظمتهم.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

معرفة مدى توسط الثقة التنظيمية للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باستخدام معادلات

الانحدار اعتمادا على نموذج Baron and Kenny

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة".

جدول رقم(07): نتائج الانحدار الخطي للثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية.

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	R ²	R
الثابت	1.607	5.892	0.000	37.477	0.000	0.373	0.611
العدالة التنظيمية	0.594	6.122	0.000				

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال الجدول (07) نلاحظ: أن العدالة التنظيمية تؤثر على الثقة التنظيمية بمعامل انحدار يقدر ب 0.594، نجد أن $r^2=0.373$ أي 37.3% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية راجع إلى العدالة التنظيمية و قيمة $f=37.47$ هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة sig 0.00 هذا يدل على أن نموذج الانحدار صالح للتنبؤ و $R=0.611$ يعني أن علاقة الارتباط تقدر ب 61.1% أي علاقة الارتباط قوية نوعاً ما. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة".

جدول رقم(08): نتائج الانحدار الخطي للالتزام التنظيمي على العدالة التنظيمية.

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	R ²	R
الثابت	1.789	6.842	0.000	36.755	0.000	0.368	0.607
العدالة التنظيمية	0.564	6.063	0.000				

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال الجدول (08) نلاحظ: أن العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار يقدر ب 0.564 قيمة $R^2=0.368$ يعني أن 36.8% من تباين الالتزام التنظيمي راجع إلى العدالة التنظيمية

ونجد $f=36.755$ هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.00 أي أن نموذج الانحدار صالح للتنبؤ، و قيمة $R=0.607$ أي 60.7% بمعنى علاقة الارتباط قوية نوعا ما، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بوجود العدالة التنظيمية في مؤسسة مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة.".

جدول رقم(09): نتائج الانحدار الخطي للالتزام التنظيمي على الثقة والعدالة التنظيميين.

R	R ²	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	T	معامل B	المتغيرات
0.655	0.429	0.000	23.331	0.000	4.199	1.310	الثابت
				0.001	3.438	0.387	العدالة التنظيمية
				0.012	2.574	0.298	الثقة التنظيمية

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال الجدول (09) نلاحظ: أن الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار يقدر ب 0.387 ، وأن العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في وجود الثقة التنظيمية بمعامل انحدار يقدر ب 0.298 و $r^2=0.429$ أي أن 42.9% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي راجع إلى الثقة التنظيمية وقيمة $f=23.331$ هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.00 هذا يدل ان نموذج الانحدار صالح للتنبؤ، و قيمة $R=0.655$ أي 60.5% فبالتالي علاقة الارتباط قوية نوعا ما، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، وبما ان العدالة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) نستنتج أن الوساطة جزئية.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية : " الثقة التنظيمية وسيط ذو دلالة إحصائية العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.".

بعد التحقق من الفرضيات الثلاثة السابقة بالاعتماد على نموذج Baron and kenny تم إضافة نموذج Sobel للتحقق من الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (10) : اختبار Sobel

Test statistique	Std error	p-valeu
2.36895344	0.0747216	0.0178385

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على sobel test.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) : أنه توجد وساطة لمتغير الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بإحصائية 2.368 بدلالة 0.017 وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي تأكيد الوساطة.

هنا الفرضية الرئيسية صحيحة.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تقدم من الدراسة يمكن القول بأن العدالة التنظيمية هي أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق المساواة التنظيمية على مستوى المنظمة، وهو بذلك تشترك فيه عدة جهات وعوامل، في حين نجد بأن الالتزام التنظيمي هو درجة رضا الفرد بمنظّمته واهتمامه بها والرغبة القوية في الاستمرار فيها والعمل على نجاحها وعلوها وتطويرها، ونجد من ناحية أخرى أن مفهوم الثقة التنظيمية يرمي إلى الثقة التنظيمية هي ذلك الجانب الشعوري الذي يتكون لدى الفرد اتجاه المنظمة من خلال الإحساس بالثقة المتبادلة بين الطرفين. فمن خلال تحليل وساطة الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي نجد أن العدالة التنظيمية تلعب دور الوسيط ما بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن ناحية أخرى في علاقة التأثير نجد أن العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في وجود وسيط أساسي و هي الثقة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن الثقة التنظيمية تعد وسيطا مهما بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
2. أنه استنادا للدراسة الميدانية نجد أن العدالة التنظيمية موجودة بمستوى متوسط في المؤسسة.
3. أن العاملين يشعرون بإحساس قوي بانتمائهم لمنظمتهم.
4. أن الثقة لدى العاملين في المؤسسة مرتفعة نوعا ما.
5. أن الثقة لها تأثير على العدالة التنظيمية في المؤسسة.
6. أن كل من الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية تؤثران على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.
7. أن الثقة التنظيمية تلعب دور الوسيط الجزئي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

التوصيات:

1. لا بد من إعادة النظر في جانب العدالة التنظيمية لدى مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.
2. من أجل تحقيق الثقة التنظيمية كليا في المؤسسة لا بد من الاهتمام أكثر بالعدالة التنظيمية التي تحفز في النهاية للالتزام التنظيمي.

3. تجنب إهمال شكاوي و مطالب عمال المؤسسة التي لا تؤخذ بعين الاعتبار وهو ما يقلل بالضرورة درجة الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: مراجع العربية

أ- الكتب :

- أميرة أحمد الزهيري ،أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات.ا المنظمة العربية للتنمية الإداري، سنة 2018 ، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- حمد عادل محمد ، عبد الرحمان،أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2018، القاهرة.
- د الرحمن عادل محمد محمد ،أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي. المنظمة العربية لتنمية الادارية، سنة 2013 ، القاهرة.
- حمد أحمد علي ، عباس نعمة ، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- حمد بشير ، سيد محمد ،العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين بالهيئات الرياضية .دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع، دسوق ، 2015.
- عبد الحميد مؤمن عبد العزيز، بشير محمد سيد محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم للنشر والتوزيع، سنة 2018 .

ب- المذكرات والرسائل:

- إبتسام عاشوري ،الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية .جامعة محمد خيضر بسكرة
- سهام علاوي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالمواطنة التنظيمية . كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2018.
- راضية حساني، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي.كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.

- زهرة ولعة، دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. جامعة قاصدي مرباح، 15 05، 2018.

- زياد عمر ، أبو رجب نصري ،العدالة التنظيمية في بلدية الخليل (رسالة ماجستير)جامعة الخليل.

- عايدة سعيد ديب بنات ،الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهما لجامعة الإسلامية

- غانم ،محمد عبد الرحيم بدر درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم(رسالة ماجستير - .(جامعة النجاح الوطنية.2015 ,

- كنزة عدنان، العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي داخل المنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة العربي بن مهيدي، 2018.

- محمد الأمين ماحي ،المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية جامعة وهران_2_محمد بن أحمد .

- جمال الدين محمودي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين .مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة

- ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية).(رسالة ماجستير(جامعة أم القرى

- سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- ج- المجالات و المقالات :

- أميرة خضير كاظم ،الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2010، الصفحات 231_249

- الذبحاوي دجلة جاسم محمد، الذبحاوي سناء جاسم محمد اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و الاحتراق الوظيفي. مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية و الإدارية، الصفحات 309-327.
- حمادي أحمد عباس، الالتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية 301_324
- حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 2013، الصفحات 264_290
- سندس رضوي خوين ، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد .مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 2015، الصفحات 119_143
- شهاب الدين حمد النعيمي، تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية 91_111
- عبد الخير فرح يس فرح و بابكر مأمون يس بدوي أثر الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات و الري في ولاية القضارف، دفتر اليومية الجزيرة للعلوم الإقتصادية و الاجتماعية . - 2018. - الصفحات 1-21.
- كفاح عباس محميد ، أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية 57_77
- مهدي صالح رشا، تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي العلوم الإقتصادية 01_34
- مدرس، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .مجلة الإدارة و الاقتصاد 166_202
- محمود محمد حسن الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة الجامعة الاسلامية
- دور العدالة التنظيمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحويجة of journal . economics and administrative sciences 2017_233

- نجوى دراوشة العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [دفتر اليومية] المجلة الأردنية في العلوم التربوية. - 2017. - صفحة 373_388.

- خالد زيدان عبد الهادي، عبد الله عزيز الراشدي ، مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، تنمية الرافدين، 2019 ، الصفحات 131_114

ثانيا : مراجع الأجنبية :

lashari maryam, moazzam amani and salman yamina impact of organizational trust on organizational justice and organizational commitment. [Journal] // JRSP. - 2016. - pp. 170-194.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير. تخصص: تسيير موارد بشرية.

استبيان البحث

الأخ الفاضل...؛ الأخت الفاضلة...؛

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستري علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية؛ بعنوان: "الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي". دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز _ بسكرة_.

و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

يوسف مدوكي

إعداد الطالبة

فريال غرارة

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

ملاحظة:

توضع علامة (x) على الإجابة المختارة.

الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 40-30

49-41 50 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي بكالوريا

ليسانس دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

5-1 سنوات 6-10 سنوات

11-15 سنوات أكثر من 15 سنة

5- المركز الوظيفي:

مدير عام نائب مدير

رئيس مص موظف

6- الوضعية القانونية للوظيفة :

دائم مؤقت

جزء الثاني: محاور الإستبانة.
القسم الأول: أبعاد الثقة التنظيمية

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الثقة بالإدارة العليا						
1	تبذل الإدارة العليا مجهودات كبيرة من أجل التواصل مع العاملين.					
2	تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ وعودها للعاملين.					
3	أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأن لديها القدرة على تسيير (الإدارة) الشركة.					
4	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
2- الثقة بالمشرفين						
6	نشترك أنا ورئيسي في العديد من الاهتمامات والمشاعر.					
7	أثق بـمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية وتفاني.					
8	يلتزم رئيسي المباشر بتنفيذ وعوده مع أعضاء فريق عمله.					
9	يمكنني الاعتماد على رئيسي في تنفيذ المسؤوليات.					
10	تتفق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله.					
3- الثقة بزملاء العمل						
11	يتميز العاملون في الشركة بالكفاءة في أداء وظائفهم					
12	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية .					
13	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.					
14	يتوافق معي زملائي في العمل دون تفضيل مصالحهم الذاتية.					
15	زملائي في العمل يمكن أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.					

القسم الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- العدالة الإجرائية.						
16	تتسم الإجراءات المطبقة في الشركة بالعدالة.					
17	تطبق الإجراءات المتعلقة بالعمل بطريقة موحدة.					
18	تعتمد الإجراءات المتعلقة بالعمل على معايير أخلاقية.					
19	لا تعطي في الشركة الحلول العادلة في الشكاوى.					
2- العدالة التوزيعية.						
20	يتناسب أجري مع أعمالي و أنشطتي في المؤسسة.					

					مسؤوليات العمل موزعة بعدالة لكل عامل.	21
					إن نظام الترقيات في الشركة مبني على الكفاءة والجهد المبذول.	22
					تحرص إدارة الشركة على مكافأة العمال المتميزين في عملهم.	23
					إدارة الشركة تتبنى توزيع الحوافز لمستحقيها من العمال بصورة عادلة.	24
3- العدالة التفاعلية.						
					تعتمد الإدارة على الديمقراطية في التعامل مع العاملين.	25
					يعاملني رئيسي باحترام .	26
					يناقش رئيسي معي أي قرار متعلق بوظيفتي قبل اتخاذه.	27
					يراعي رئيسي حاجات وقدرات العاملين في اتصاله بهم.	28
					لا أشعر بفارق في معاملة رئيسي لي عن زملائي.	29

القسم الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي.

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الالتزام المعياري.						
30	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه الشركة.					
31	هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها.					
32	تهمني سمعة ومستقبل المنظمة التي أعمل فيها.					
33	تعتمد الإجراءات المتعلقة بالعمل على معايير أخلاقية.					
2- الالتزام المستمر						
34	مغادرة المنظمة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات.					
35	أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا لمغادرة هذه الشركة.					
36	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني للعمل بها.					
37	بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.					
3- الالتزام العاطفي						
38	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المنظمة.					
39	أشعر بأنني جزء من العائلة في هذه المنظمة .					
40	أشعر بإحساس قوي بانتمائي في هذه المنظمة.					
41	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي الخاصة بي.					