

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
الميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
بغنوان:

**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**  
(دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات)

من إعداد الطلبة: دكمة محمد القاسم، بن عزة الطيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2022

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

د/ سنوسي كريمة ( أستاذة، جامعة ورقلة ) رئيسا

د/ مختار بونقاب ( أستاذ محاضر " ب "، جامعة ورقلة ) مشرفا ومقررا

د / خميس نفيسة ( أستاذة، جامعة ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
الميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
بغنوان:

**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**  
(دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات)

من إعداد الطلبة: دكمة محمد القاسم، بن عزة الطيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2022

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

د/ سنوسي كريمة ( أستاذة، جامعة ورقلة ) رئيسا

د /مختار بونقاب ( أستاذ محاضر " ب "، جامعة ورقلة ) مشرفا ومقررا

د /خميس نفيسة ( أستاذة، جامعة ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما أملك في الوجود أبي وأمي حفظهما الله وإلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى حبيبة قلبي وروحي أُمي الغالية أطال الله بعمرها وبارك فيها، وإلى من رباني على حب الخير وعلمني معنى الحياة أبي الغالي أطال الله في عمره وبارك فيه، وإلى كل من علمني حرفاً طيلة فترة دراستي من التعليم الابتدائي إلى الجامعة وإلى إخواني الأحباء وكل من مد يد العون والمساعدة لإتمام هذا العمل كما نشكرهم على تعاونهم ومساعدتهم وحسن تفهمهم، وإلى كل من أحبهم في الله ونصح في الله ودعا لنا في ظهر الغيب، أحبكم في الله.

دكمه محمد القاسم

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على خير المرسلين وخاتم النبيين أهدي ثمرة عملي المتواضع: إلى التي إذا كتبت الأقلام تجف ولا تعطيتها حقها، وإذا تكلم اللسان عجز ولا يعطيها حقها، إلى الغالية أُمي الحنون، إلى مثلي الأعلى، إلى من علمني كيف تكون الحياة، والذي لم ييخل علي بشيء، أبي العزيز، إلى كل من شجعني وصبر طوال هذه الأعوام، وشاركني طريق النجاح وكان وراء كل خطوة أخطوها في طريق العلم والنجاح، إلى جميع إخواني وأخواتي وكل أصدقائي وزملائي في الدراسة الذين أجد فيهم روح الصدق والوفاء والإخلاص، إلى الذين سهروا وتعبوا على تعليمنا وأوصلونا إلى طريق العلم والمعرفة.

بن عزة الطيب

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل. و نتوجه  
بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر أستاذنا  
المشرف الدكتور بونقاب مختار، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته المفيدة ونصائحه القيمة، فضلا عن استعداده  
الدائم لتقديم المساعدة متى ما طلب منه ذلك، لهذا نقول له شكرا على تواضعك، شكرا على سعة صدرك وشكرا  
على تعاونك. وأسأل الله أن يجازيه عنا خير الجزاء وأن يجعل ذلك في ميزان حسناته.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، لذلك تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الاستقرائي من خلال دراسة ميدانية حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وتعميم النتائج في الأخير. وتكوّن مجتمع الدراسة من عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، وشملت العينة التي أجريت الدراسة عليها 101 أستاذاً، وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي ومعامل بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات كان مرتفعاً، كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات جاء بدرجة مرتفعة؛

- أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.  
**الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية، التزام تنظيمي، أساتذة تعليم ابتدائي.

### Abstract:

This study aims to analyze the nature of the relationship between organizational justice and organizational commitment among primary school teachers in the Taibet Department. Therefore, the descriptive analytical approach was adopted because it is appropriate to present the various concepts related to organizational justice as well as organizational commitment. In addition, we used the inductive approach through a field study on the relationship Organizational justice with the organizational commitment of primary education teachers in the Taibet Department, with the aim of answering the problem of the study and disseminating the results in the end. The study population consisted of a sample of teachers of primary education in the Department of Al-Taibet, and the sample on which the study was conducted included 101 teachers. A set of statistical methods were used, such as the arithmetic mean, Pearson's coefficient regression analysis. The study came out with a set of results, the most important of which are:

- The level of organizational justice in all its dimensions among primary education teachers in the Taibet department was high, and the results showed that the level of organizational commitment among primary education teachers in the Taibet department was high;

- The results also showed the existence of a positive, statistically significant correlation between the total organizational justice and the organizational commitment of primary education teachers in the Taibet Department.

**Keywords:** organizational justice, organizational commitment, primary education teachers.

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: العدالة التنظيمية
06	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي
10	المبحث الثالث: دراسات سابقة حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
15	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات</b>	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
22	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
31	خلاصة الفصل
33	الخاتمة
36	المراجع
40	الملاحق
48	الفهرس

## قائمة المحتويات

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1- 2)
19	خصائص العينة حسب متغير الجنس	(2- 2)
19	خصائص العينة حسب متغير السن " العمر "	(3- 2)
20	خصائص العينة حسب متغير الخبرة	(4- 2)
21	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	(5- 2)
21	معايير تحديد الاتجاه	(6- 2)
21	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(7- 2)
22	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العدالة التوزيعية	(8- 2)
23	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده عدالة الإجراءات	(9- 2)
24	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العدالة التعاملية	(10- 2)
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التنظيمية وأبعادها	(11- 2)
26	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الالتزام التنظيمي	(12- 2)
27	معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	(13- 2)
28	معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	(14- 2)
28	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	(15- 2)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
40	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
41	الاستبيان	02
44	مخرجات برنامج التحليل الإحصائي "spss"	03



# المقدمة

## توطئة

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على وجود عدالة تنظيمية قوية وهو شرط أساسي لاستمرارها وتحقيق أهدافها، فالعدالة تسمح بمعاملة العمال نفس المعاملة من خلال الإجراءات التي يطبقها التنظيم سواء في القرارات أو الاتصال أو الاستماع إلى الآخر، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في منح الحوافز المادية والترفية كما تساهم العدالة في حل مشكلات العمال ورفع الروح المعنوية في التنظيم وما يترتب عن ذلك من تطور والتزام في المنظمة والمرونة في التسيير كما أن غياب العدالة يترتب عليه إنباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة. كما إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخفياهم المعرفية والاقتصادية، وتعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي والقائمة على مبدأ الإنصاف والمساواة بين المؤسسة ومواردها البشرية أو بين الموارد البشرية فيما بينها، فهي من الأمور التي يجب مراعاتها نظراً لأهميتها في زيادة الإنتاجية وبالتالي انعكاسها على أهداف وأداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

## 1 / - إشكالية الدراسة:

تكتسب العدالة التنظيمية أهمية خاصة كونها تؤثر على أداء العاملين وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة ففي الحالات التي يزداد شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه نتائج سلبية كانخفاض الروح المعنوية، والرضا الوظيفي وغيرها، فضلاً عن انخفاض الأداء الوظيفي بصفه عامة، حيث تتأثر العدالة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات منها الالتزام التنظيمي، فقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة واضحة لربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه ويكون مرتفعاً بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم العدالة، وهذا ما توصلت إليه نتائج العديد من الدراسات وقد خصصت هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

إذ يعتبر الالتزام التنظيمي هو أحد الموضوعات المهمة المرتبطة بالسلوك التنظيمي فالمؤسسات حديثة الفكر، تعتمد على الأفراد في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل جهد ووقت وإنفاق المال في سبيل اختيار أفضل أفراد في المؤسسة وتدريبهم بالإضافة إلى حوافز مادية ومعنوية التي توفرها المؤسسة، وكل هذا في سبيل الحصول على التزام هؤلاء الأفراد اتجاه المنظمة وإخلاصهم وولائهم لها من خلال الأداء الجيد الذي يحقق أهدافها.

إن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يكون له الأثر الكبير في الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية. وبناءً على ما ذكر ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالكثير من السلوكيات في بيئة العمل ومنها الالتزام التنظيمي، وجدنا أن تسليط الضوء على دراسة هذه المتغيرات يعزز من إدراك مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما هي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الجزئية يمكن طرحها كالتالي:

- 1- ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟
- 2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟

- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟

## 2 / - فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة واستجابة لمتطلبات أهدافها، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات كان ضعيفاً؛
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات جاء بدرجة ضعيفة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

## 3 / - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، نظراً لتأثيرها النفسي الواضح والذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي في تحقيق أهداف العملية البيداغوجية والتدريسية لدى الموظف من خلال تحسين أدائه بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تحقيق هاته الأهداف، والتعرف على المفاهيم والجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، بالإضافة إلى إبراز أهمية تطبيق العدالة التنظيمية بالنسبة لهم، حيث تساهم العدالة التنظيمية في ضمان الالتزام التنظيمي لدى هذه الفئة، فضلاً عن زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

## 4 / - أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؛
- التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

## 5 / - مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناءً على مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والذاتية، يمكن تلخيصها كما يلي:

1. إبراز أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسة ومدى علاقتها بالالتزام التنظيمي؛
2. الرغبة في الاستطلاع ومعرفة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي؛
3. الرغبة الشخصية في معالجة موضوع الدراسة لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

6 / - التعريفات الإجرائية:

**التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:** هي شعور أستاذ التعليم الابتدائي بعدالة توزيع المستحقات التي يتحصل عليها نظير تقديمه خدمة وجهد لصالح مؤسسته، وشعوره بعدالة الإجراءات والقرارات التي تمت بموجبها توزيع تلك المستحقات وشعوره بالعدالة في التعامل معه خلال سن تلك الإجراءات ويعبر عنها من خلال الدرجة المتحصل عليها من استجاباته على عبارات مقياس العدالة التنظيمية.

**التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:** هو استعداد الأستاذ للقيام بالأعمال التي يكلف بها من طرف مؤسسته التي يعمل بها مقابل الاستمرار في العمل بها، وتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيق تلك الأهداف.

7 / - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود البشرية والمكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات في الثلاثي الأول من سنة 2022.
- **الحدود الموضوعية:** هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

8 / - منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

تتضمن هذه الدراسة منهج وصفي تحليلي كونها تدرس علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض وتحليله باستخدام برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانته، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات. كما قمنا بالاستعانة بالمنهج الاستقرائي، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، وتعميم النتائج في الأخير.

**الفصل الأول: الأدبيات  
النظرية والتطبيقية للعدالة  
التنظيمية والالتزام التنظيمي**

## تمهيد

يعد موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت ولا زالت تلقى اهتماماً بالغاً في مختلف المجالات وخاصة الإدارية لما لها من أبعاد منها: العدالة التعاملية، العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية. كما أن للعدالة التنظيمية أثر فعال على الالتزام التنظيمي للعاملين قد ينعكس ذلك على نشاطها وأهدافها، لذا ركز الباحثين على دراسة المحددات وأبعاد هذا الأخير ومما قد يترتب عليه من نتائج تؤثر على مستقبل المؤسسة وللتوضيح بشكل مفصل في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي قد أدرجنا في الفصل الأول ثلاث مباحث أساسية بالشكل التالي:

1. المبحث الأول: العدالة التنظيمية
2. المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي
3. المبحث الثالث: دراسات سابقة حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

## المبحث الأول: العدالة التنظيمية

زاد مفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها أحد محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بالكثير من المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في الصراع التنظيمي بين العاملين من جهة وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم العدالة التنظيمية نتعرف في هذا المبحث على مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها ومقوماتها والآثار المترتبة على غيابها.

### المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

جاءت عدة مفاهيم للعدالة التنظيمية في سياق نظريات الدافعية والتحفيز، وأشهر تلك النظريات ما يعرف "بهرم ماسلو" كما استفادت نظرية العدالة من جهود الباحثين والتي ساهمت في تسكين مفاهيم نظرية المساواة " لأدمز 1993" ضمن هيكل المفاهيم والذي أصبح يتكون من ثلاث أبعاد شملت: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وأخير عدالة التعاملات وبشكل هذا الثالوث ما يعرف " بالعدالة التنظيمية".<sup>1</sup>

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض (Adam، 1964) أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الآخرين من تلك الموارد، وعندما يشعر بالمساواة والعدالة، وإن إدراك عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة.<sup>2</sup>

وعرفت بأنها: "المساواة، التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم".<sup>3</sup>

وتعرف على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.<sup>4</sup>

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها " قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر بيه أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة ".<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن العدالة التنظيمية عبارة عن شعور الأفراد بالإنصاف والعدالة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> بوالانوار الشريفة: أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين " دراسة حالة مديرية الديوان الوطني لتطهير المياه ona – تقرت"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2018/2017، ص: 13.

<sup>2</sup> جواد العبيدي نماء: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 24، العراق، 2012، ص: 80.

<sup>3</sup> Adams، J. S: "Towards an Understanding of Inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology، vol: 65، issue: 05، 1965، p: 422.

<sup>4</sup> البشاشة سامر عبد المجيد، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 04، العدد: 04، 2008، ص: 429.

<sup>5</sup> حساني راضية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي"، مذكرة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2016/2015، ص: 20.

## المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات:

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند أفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة؛
  - تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن جماعة تقدر كل فرد فيها؛
  - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة؛<sup>1</sup>
  - تتعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة، وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
  - توضح العدالة التنظيمية حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع؛
  - أنها تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن هنا يبرز بعد عدالة التعاملات؛
  - تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات؛
  - تساهم في تقوية روح فريق العمل والجماعة، وبالتالي زيادة فاعلية العمل الجماعي؛
  - تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.<sup>2</sup>
- كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين:

- أ- **المستوى الإنساني:** تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق والغضب .....).
- ب- **المستوى التنظيمي:** إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية للمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر، غير تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطن التنظيمية، الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي...)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بطة مليكة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس "، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف - مسيلة، 2017/2018، ص: 34.

<sup>2</sup> مختار بونقاب: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية 2020"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد: 17، العدد: 26، الجزائر، 2021، ص: 484.

<sup>3</sup> ذويب رميصاء: العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي " دراسة ميدانية للمديرية العامة العملية اتصالات الجزائر - ورقلة" مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2018/2019، ص: 05.



### المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

أبرز علماء النفس ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

#### 1 - عدالة التوزيع:

يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقبلون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.<sup>1</sup> وتعني إدراك العدالة فيما يتعلق بالعوائد والأرباح، وتشمل العدالة التوزيعية جوانب عديدة منها المساواة، تكافؤ الفرص إلى جانب العدالة في إشباع الاحتياجات. ويمكن تعريفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية والغير مادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة.

#### 2-عدالة الإجراءات :

هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، أي هي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات. وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، هذه الإجراءات هي إجراءات تقييم الأداء، إجراءات تحديد الأجور، إجراءات النقل والترقية، إجراءات التعامل مع الشكاوي والتظلمات... الخ.<sup>2</sup> ويقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظف بان الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل).<sup>3</sup>

#### 3- عدالة المعاملات:

هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة، التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل مع العاملين.<sup>4</sup> أو هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين. وقد ذكر (Bies and meeg) أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة عوامل هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
- مدى إخلاص المسئول وصراحته في تعامله مع العاملين؛
- مدى احترام المسئول للعاملين؛
- مدى التزام المسئول بأداب التعامل مع العاملين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زروقي خولة: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " لدى مرضي مستشفى سليمان عميرات بنقرت"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مبراج - ورقلة، 2015/2014، ص: 11.

<sup>2</sup> هبة الهادي محمد البرناوي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مذكرة ماجستير جامعة بنغازي - ليبيا، 2013/2014، ص: 33.

<sup>3</sup> العطوي عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد: 10، العدد: 10، 2007، ص: 07.

<sup>4</sup> Rego, A. & Cunba, M: **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: Study in a Feminine High Power Distance Culture**, University of Santiago Aviro-Portugal, 2006, p: 83.

<sup>5</sup> جقيدل سميرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015/2014، ص: 43.

### المطلب الرابع: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.<sup>1</sup>
- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذه البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.<sup>2</sup>
- بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

نظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من عدة زوايا مختلفة، وفضلا عن كون الالتزام التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد قمنا في هذا المبحث بعرض كل من مفهوم الالتزام التنظيمي، أهميته، أبعاده والآثار المترتبة عليه وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

عُرف الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع والمرغوب فيه من جانب المؤسسة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤولية إضافية.<sup>4</sup> ويعرف بأنه " الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهود وتفضيلها على ما سواها، مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها".<sup>5</sup>

كما يعرف الالتزام التنظيمي على أنه الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه و قيمها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حساني راضية: مرجع سبق ذكره، ص ص: 27، 29.

<sup>2</sup> مهني سارة: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع إدارة و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 ص: 35.

<sup>3</sup> مختار بونقاب: مرجع سبق ذكره، ص: 485.

<sup>4</sup> العمري إسماعيل ، عبد الفتاح أبي مولود: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد: 28، مارس 2017، ص: 259.

<sup>5</sup> حمادي أحمد عباس: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة جامعة العلوم الاقتصادية والإدارية - بغداد، العدد: 94، المجلد: 22، 2016، ص: 309.

<sup>6</sup> بوخلوة باديس، قمو سهيلة: آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 01، 2017، ص: 120.

ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمرارها وتطويرها.<sup>1</sup>

كما عُرف أيضاً أن الالتزام التنظيمي " هو أحد المفاهيم التي استخدمت بطرق متنوعة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يبرز نماذج سلوكية محددة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها كذلك رغبته الشديدة في البقاء فيها لأطول فترة، كما أنه يظهر مستويات عالية من سلوك التميز التي توجهه باتجاه الأداء المرغوب.<sup>2</sup>

ويتضح من التعاريف السابقة أن الالتزام التنظيمي هو إيمان الفرد بمنظّمته وتوافقه مع أهدافها وقيمها، واستعداده لبذل الجهود لصالحها، وامتلاك الرغبة القوية في تحقيق أهدافها والاستمرار والبقاء في المنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية الغير مرغوب فيها وفي مقدمة هذه الظواهر السلبية هي ظاهرتي الغياب والتسرب عن أداء العمل.<sup>3</sup>

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى إنجاز؛
- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل؛<sup>4</sup>
- يساعد الالتزام التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنجم عن دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك العمل، مما يوفر على المؤسسة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المؤسسة من الكوادر البشرية؛
- يعد الالتزام التنظيمي مؤشرا هاما لمعرفة مدى توافق بين الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء لفترة أطول؛<sup>5</sup>
- يساهم الموظفون ذوي الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم؛
- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي؛

<sup>1</sup> حنونة سامي ابراهيم حماد: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006، ص: 14.

<sup>2</sup> عليان محمد عبد السعيد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة)، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين. 2016، ص: 30.

<sup>3</sup> حمادي أحمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص: 310.

<sup>4</sup> محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط: 01، ص: 66.

<sup>5</sup> بخلوة باديس، قمو سهيلة: مرجع سبق ذكره، ص: 120.

- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.<sup>1</sup>

كل ما سبق يعطي للالتزام التنظيمي أهمية، حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وهذا ما يدفعنا نحن كباحثين إلى توعية المسؤولين بأهمية الالتزام التنظيمي كونه عامل مهم جداً لنجاح المنظمات، فبتعزيز الالتزام التنظيمي تتحقق الفعالية التنظيمية، وبإهماله تكثر السلوكيات السلبية وتنعكس سلباً على المنظمة وأهدافها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه

#### أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.<sup>3</sup>

#### **1. الالتزام الاستمراري:**

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.<sup>4</sup> وقد اقترح هذا كل من الين وماير (Meyer & Allen 1990) درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي.

#### **2. الالتزام العاطفي:**

الالتزام العاطفي الذي اقترحه الين وماير (Meyer & Allen 1990) ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.<sup>5</sup> ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يشير عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل.<sup>6</sup>

#### **3. الالتزام المعياري:**

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة. كما يشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه

<sup>1</sup> زروقي خولة: مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup> جقيدل سمية: مرجع سبق ذكره، ص: 65.

<sup>3</sup> موسى احمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العلمية، المجلد: 14، جامعة المالك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 12.

<sup>4</sup> تائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط: 01، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان-الأردن، 2016، ص: 76.

<sup>5</sup> المعمري موزة بنت حمود بن علي: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص: 26.

<sup>6</sup> بوالانوار الشريفة: مرجع سبق ذكره، ص: 06.

ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. فهو أي فرد لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أديبي حتى ولو كان ذلك على حساب نفسه وكذلك يعرف بأنه الالتزام المستند إلى القيم، إضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم.<sup>1</sup>

### ثانياً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

كثيرة هي الدراسات الخاصة بقياس منافع الالتزام التنظيمي أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد استطاع أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

- 1- القسم المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق الوظيفة.
- 2- القسم المتعلق بأثر الالتزام على حياة الموظف الخاصة أو خارج نطاق العمل، وهنا سوف نتطرق لكل قسم منها على حدى بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### **1- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي**

إن الفرد الملتزم تنظيمياً إذا حدث وحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضا عن هذا التقدم الوظيفي في المستقبل، فمن المتوقع أن يكون الموظف الأكثر التزاماً راض عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموظفين الأقل التزاماً، الموظف كلما شعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به، كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في مصلحة هذه المنظمة، ونظراً لمشاركة هؤلاء الأفراد لقيم وأهداف المنظمة، فإن الاحتمال بظهور تعارض بين توقعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه المنظمات منهم بغرض تقدمها ضئيل، وهذا لا يعني الافتراض بأن يخضع الموظف وطموحاته الشخصية بالكامل لصالح المنظمة التي يعمل بها، وهذا يعني أنه نظراً لأن الموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاماً فإنه سوف ينمو لديه شعور مستمر بأن المنظمة – من المؤكد – أن تكافئه مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه الوظيفي. ولو سلمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة للالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للموظف، إلا أننا نتفق مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية على الأقل من الوجهة النظرية، وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي على اعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للموظف وتتمثل النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي.<sup>2</sup>

#### **2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي**

إن الاتحاد العام بين الأحداث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد لمحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار الجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تتعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جفيلد سمية: مرجع سبق ذكره، ص: 69.

<sup>2</sup> محمد عبد سعيد عليان: مرجع سبق ذكره، ص: 44.

<sup>3</sup> سليمان زهرة: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2020/2019، ص: 55.

### المطلب الرابع: العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

لقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه، فالفرد الذي يشعر بالعدالة في الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع<sup>1</sup>.

هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (Opren, Mcfarlin & Sweeney 1992) ودراسة (Opren, Mcfarlin & Sweeney 1992) أشارت دراسة (Opren 1994) إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. وأشارت دراسة (Mcfarlin & Sweeney 1992) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي، حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافئته بطريقة عادلة داخل المنظمة فإن ذلك سوف يولد لديه التزام تجاه المنظمة<sup>2</sup>.

وجود علاقة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأنها في الأغلب تكون علاقة طردية قائمة على التأثير والتأثر، حيث أننا نشعر العاملين بالعدالة التنظيمية زاد شعورهم بالالتزام التنظيمي سواء نحو عملهم أو نحو المؤسسة التي يعملون بها، وتتفاوت درجة الالتزام بين العاملين من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، حيث أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية سواء على صعيد العدالة في التوزيع من خلال (توزيع الحوافز والأجر المهام) أو من ناحية أخرى توفر عدالة الإجراءات من خلال (اتخاذ القرارات دون تحيز، مناقشة العاملين بالقرارات التي تخص عملهم، مشاركة العاملين في عملية صنع القرار) أو وجود العدالة التعاملية من خلال (تعامل الرئيس مع الرئيس المرؤوس بطريقة محترمة ومهنية... الخ) فإن العاملين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي<sup>3</sup>.

### المبحث الثالث: دراسات سابقة حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرف لبعض هذه الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وفق تسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم ثم بعد ذلك نحدد أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من جهة، وأوجه الاختلاف بينهما وبين الدراسات السابقة من ناحية أخرى ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1 ( دراسة مختار بونقاب ( 2021 ) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية 2020) ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقام باستخدام الاستبانة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات، كما تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها 250 أستاذ وأستاذة من أفراد العينة وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup> المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط: 1، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص: 204 .

<sup>2</sup> حواس أميرة رفعت محمد: أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 65 .

<sup>3</sup> بوالانوار الشريفة: مرجع سبق ذكره ، ص : 19 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً يميل إلى المستوى المنخفض؛
- الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة؛
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية الكلية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

**(2) دراسة بطة مليكة (2018) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** (دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس). جامعة محمد بوضياف مسيلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعي بقسم علم النفس، كما تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها 45 أستاذ وأستاذة من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين عدالة (التوزيع، الإجراءات، المعاملات) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

**(3) دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من 261 فرداً من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة ايجابية بين العدالة (التعاملية، التوزيعية، الإجرائية) والالتزام التنظيمي؛
- تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

**(4) دراسة زروقي خولة (2015) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الممرض في مستشفى سليمان عميرات بتقوت.** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرض في مستشفى سليمان عميرات - تقوت. ولمعالجة هذه الإشكالية تم توزيع (80) استبانة على عينة عشوائية لدى ممرض في مستشفى سليمان عميرات وتم تحليلها باستخدام برنامج تحليل البيانات (SPSS)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى الممرض مرتفعة في مستشفى سليمان عميرات-تقوت وكذا مستوى الالتزام التنظيمي؛
- عدم وجود علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة.

**(5) دراسة كعوان محمد (2015) بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة موبيليس الجزائر، المديرية الجهوية للشرق الجزائري.** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة موبيليس الجزائر. ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من (31) عاملاً من المجتمع الأصلي 103. اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي وخلصت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها:

- وجود التزام تنظيمي في مؤسسة موبيليس جزائر؛

- وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة موبيليس جزائر؛

- وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

6) **دراسة سمية جقيدل (2015) بعنوان:** العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، واخترت ولاية الأغواط نموذجاً، وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من 125 فرداً من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان متوسطاً. أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فكان مرتفعاً؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الإناث؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1) **دراسة (Dorji, Kaur, 2019) بعنوان<sup>1</sup>:** أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تصويرية لمعلمي بوتان)، هدفت الدراسة في الأساس إلى إيجاد تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة بوتان، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها 200 أستاذاً، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثيراً كبيراً وإيجابياً للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك أساساً إلى العدالة الإجرائية، أما البعدين الآخرين من أبعاد العدالة التنظيمية فقد كان لهما تأثير ضئيل.

2) **دراسة (Hossein Safi, and Others, 2015) بعنوان<sup>2</sup>:** العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مركز الرعاية الصحية في شمال طهران، تم إعداد هذه الدراسة بهدف البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين موظفي الرعاية الصحية في شمال طهران، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها 259 مريضاً في المركز الصحي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية وهامة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي مع الرضا الوظيفي؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين مكونات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) مع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

3) **دراسة (Dehkordi, and Others, 2013) بعنوان<sup>3</sup>:** العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة في مقاطعة جهر مهال فا بختياري، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مديرية الشباب والرياضة في جهر مهال فا بختياري، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها 150 عاملاً، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع

<sup>1</sup> The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: a Perception Study on Teachers of Bhutan.

<sup>2</sup> The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment with Job Satisfaction in Employees of Northern Tehran Health Care Center.

<sup>3</sup> Organizational Justice Perceptions as predictor of Job satisfaction and Organizational Commitment.



البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والالتزام التنظيمي.

**4) دراسة (Bakhshi, and Others, 2009) بعنوان:** <sup>1</sup> مفاهيم العدالة التنظيمية المتحصلة كمؤشر للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية المتحصلة كمؤشر للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها 128 موظفاً يعملون بكلية الطب، وتم استخدام تحليل الارتباط لتحليل البيانات، وقد خلص الباحث لعدد من النتائج أهمها: إن العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات تربطها علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وهنا نحدد أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من جهة، وأوجه الاختلاف بينهما وبين الدراسات السابقة من ناحية أخرى، وذلك كما يلي:

#### أ- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتمثل أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها:
    - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت متغيري العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي معاً، حيث تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال، ودراسة (Hossein Safi, and Others, 2015)، التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مركز الرعاية الصحية في شمال طهران، بالإضافة إلى دراسة (Bakhshi, and Others, 2009)، التي تناولت مفاهيم العدالة التنظيمية المتحصلة كمؤشر للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛
    - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أحد المناهج المتبعة وهو المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية.
- ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في عدة نقاط نذكر أهمها:

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف، حيث أن الغرض منها معرفة طبيعية العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، بينما اختلفت غرض كل دراسة سابقة عن الأخرى فمنها من حاولت التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مثل: دراسة سمية جقيدل (2015)، ومنها من حاولت الكشف عن العلاقة الرابطة بين ثلاثة متغيرات مثل: دراسة (Hossein Safi, and Others, 2015)، التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين موظفي الرعاية الصحية في شمال طهران؛
- اختلفت أيضاً هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث المجال المكاني والعينة المدروسة، حيث تمت الدراسة الحالية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطبيبات، بينما تمت بعض الدراسات الأخرى على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية ومراكز الرعاية الصحية بالمؤسسة مثل: دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016)، ودراسات أخرى تمت على العاملين في مديرية الشباب والرياضة، مثل: دراسة

<sup>1</sup> Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province.

(Dehkordi, and Others, 2013)، وأخرى تمت على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، مثل: دراسة سمية جقيدل (2015)؛

- هناك تباين في نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، حيث تختلف مع كل من دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016) ودراسة سمية جقيدل (2015)، حيث خلصت الدراستان إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وتختلف نتائج هذه الدراسة أيضاً مع كل من بطة مليكة (2018)، فاضل فايزة (2019)، التي أظهرت أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ليس لهما تأثير على الالتزام التنظيمي.

### المطلب الرابع : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- صياغة مشكلة الدراسة؛
- بناء خطة الدراسة؛
- مثلت نتائج الدراسات السابقة إحدى المؤشرات الرئيسية لمشكلة الدراسة الحالية؛
- إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة؛
- بناء استبانة الدراسة، من خلال الاستعانة ببعض الفقرات من الدراسات السابقة؛
- الاستفادة من المراجع والكتب، التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة؛
- مساعدة الباحث في اختيار مجتمع وعينة الدراسة؛
- البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء أداة جمع بيانات؛
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل وتفسير النتائج.

### خلاصة الفصل:

عالجنا في هذا الفصل أهم ما جاءت به أدبيات البحث حول مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأهم أبعاد كل منهما. وما لكن استنتاجه أن العدالة التنظيمية مهمة ولها دور فعال في الربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء والعدالة التنظيمية شي أساسي وضروري لأي مؤسسة لأن المؤسسات اليوم يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى توفر هذه العدالة بأبعادها الثلاثة (بعد التوزيع، بعد الإجراء وبعد التعامل) وبتحقيق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد التزام تنظيمي عال سواء كان (التزام عاطفي أو التزام استمراري أو التزام متواصل) يخلق لها أداء جيد فالالتزام التنظيمي اتجاه يعكس ولاء الفرد للمؤسسة، وأنه عملية مستمرة يعرب خلالها الأفراد على اهتمامهم بالمؤسسة ونجاحها المستمر لذلك يرتبط الالتزام بمجموعة من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والعوامل الغير تنظيمية فجميع هذه العوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي .

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول العدالة  
التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى  
أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات**

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات. لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، حيث سنعالج في المبحث الأول المقسم إلى مطلبين الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، كما سيعالج المبحث الثاني المقسم أيضا إلى مطلبين عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق، والتطرق أيضاً إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

بغرض التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي SPSS من خلاله سيتم التوصل إلى النتائج اللازمة.

#### 1. منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها، وتتضمن هذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تدرس علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض وتحليله باستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. بالإضافة إلى ذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الاستقرائي ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانته، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

#### 2. مجتمع وعينة الدراسة

##### أ / مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة ومجتمع الدراسة موضوع البحث وبناءً عليه فالمجتمع المستهدف يشمل عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

##### ب / عينة الدراسة:

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 110 استبيان على عينة الدراسة، أسترجم منها 101، أي بنسبة 91.82%. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1-2) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
100 %	110	الاستمارات الموزعة
8.18 %	09	الاستمارات غير المسترجعة
4.55 %	05	الاستمارات الملغاة
87.27 %	96	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الاستبيان

يبين الجدول رقم (2-1) العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة والبالغ عددها 120 استثماراً منها 101 تم استرجاعها، وباقي الاستثمارات غير مسترجعة، وبعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين لنا عدم صلاحية 05 استثمارات من مجموع الاستبيانات الموزعة، وذلك نظراً لعدم الجدية في الإجابة، وبالتالي تم إلغاؤها، ليصبح بذلك العدد النهائي للاستثمارات الصالحة للتحليل 96 استثماراً أي ما يعادل نسبة 87.27%.

### 3. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على " الجنس، السن والخبرة " وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

#### أ / خصائص العينة حسب متغير الجنس:

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوا إجابتين هما: ذكر وأنثى و قد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) خصائص العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الفئة
56.3	54	ذكر
43.7	42	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (2-2) أن ما نسبته 56.3% ، أي 54 فرداً من عينة الدراسة هم من الذكور، أما نسبة الإناث 43.7%، أي ما عددهم 42 فرداً من عينة الإناث.

#### ب / خصائص العينة حسب متغير السن " العمر ":

الجدول رقم (2-3) خصائص العينة حسب متغير السن " العمر "

النسبة %	التكرار	الفئة
16.7	16	أقل من 30 سنة
50.0	48	من 30 الى 40 سنة
33.3	32	أكثر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (2-3) أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم بين (30 إلى 40 سنة )، حيث بلغت نسبة هذه الفئة (50%) وتليها فئة ( 40 سنة فأكثر ) بنسبة (33.33%) وأقل نسبة كانت للفئة التي تقل أعمارهم من 30 سنة بنسبة (16.7%) بمعنى أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين التي تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة )، من عينة الدراسة وهي أكبر فئة عمرية وهذا منطقي، وهي الفئة الشابة الأقدر والأجدر وهم في أوج العطاء العلمي ويكون فيه الفرد في أعلى نشاط ودافعية ومؤهل لاكتساب الخبرة الكافية للعمل.

### ج / خصائص العينة حسب الخبرة:

الجدول رقم (2-4) خصائص العينة حسب الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	34	35.4
من 5 إلى 10 سنوات	38	39.6
أكثر من 10 سنوات	24	25.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (2-4) أن غالبية أفراد العينة ما نسبته 39.6% من عينة الدراسة كانت خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، وما نسبته 35.4% كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات فأكثر، وتشير هذه النسب إلى أن أغلب أفراد العينة من الفئات الشابة لأنها تتميز بالإبداع والعمل بحيوية والنشاط كما أنها تتميز بالحدثة في التعليم وتطوير المكتسبات العلمية باستمرار.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### 1. خطوات بناء الاستبيان

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها عند القيام بجمع البيانات والمعلومات من الواقع حول موضوع الدراسة، لذا قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، ولكي تكون الاستبانة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة، الوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل هي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة التصميم الأولى

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، حيث وبعد إطلاع الباحث على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام بوضع الأسئلة التي تخدم إشكالية البحث، حيث قسم الاستبيان إلى محورين، بهدف الإجابة على الإشكاليات الجزئية.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التصميم النهائي

بعد الاطلاع على أسئلة استبيانات الدراسات السابقة، والاستعانة بالأساتذة المحكمين للاستبيان، تم تعديل بعض أسئلة الاستبانة من حيث الزيادة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على 30 سؤالاً.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التوزيع واستلام الإجابات

بعد إتمام النسخة النهائية للاستبيان قمنا بتوزيعه على عينة مكونة من 110 أستاذ التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، استجاب منهم 101 أستاذاً، أما عن طرق استرجاع الاستمارات فقد تم توزيعها و استلامها يدوياً.

#### 2. هيكل الاستبيان (أداة الدراسة)

تم إعداد استبانة حول "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات)، تتكون من ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** يوضح المعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوب، واحتوى هذا الجزء على ثلاث فقرات هي (الجنس، السن، الخبرة)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث في تفسير النتائج.



**المحور الثاني:** يتضمن المتغير المستقل ويحتوي على 15 سؤالاً، ويجب عن الإشكالية الجزئية الأولى: ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟، وبالتالي فهو يتناول العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، ويقاس مستواها لدى هذه الفئة.

**المحور الثالث:** يتضمن المتغير التابع ويحتوي على 15 سؤالاً، ويجب عن الإشكالية الجزئية الثانية: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟، وبالتالي فهو يتناول الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، ويحاول قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى نفس الفئة.

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (2-5).

الجدول رقم (2-5) درجات مقياس ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (2-6) معايير تحديد الاتجاه

الرأي	المتوسط الحسابي
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

### 3. صدق وثبات الاستبانة:

#### أ- صدق الاستبانة:

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبانة فقد تم عرضها على أساتذة متخصصين في هذا المجال الملحق رقم " 01"، وبعد ذلك تم تصحيح صياغة بعض العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي، الملحق رقم " 02"

#### ب- ثبات الاستبانة:

من أجل تقييم وقياس آراء العينة، قمنا بحساب " ألفا كرونباخ " حيث حصلت جميع فقرات الاستبانة على القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
30	0.797

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لمجموع فقرات الاستبانة ككل هو 0.797 وهو مقبول إحصائياً، بمعنى ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كبيرة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- 1- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس؛
- 2- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري؛
- 3- مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة؛
- 4- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير بين أبعاد الدراسة.

#### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات كان متوسطاً، سيتم حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها سابقاً.

#### 1. البعد الأول (عدالة التوزيع)

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة التوزيعية

عبارات المحور الأول	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	التكرار	6	8	82	2.79	0.54	موافق
	النسبة المئوية	6.3	8.3	85.4			
يناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية ومع الجهود التي أبذلها في عملي	التكرار	60	10	26	1.65	0.88	غير موافق
	النسبة المئوية	62.5	10.4	27.1			
أشعر بعدالة الامتيازات التي أحصل عليها مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل	التكرار	38	12	46	2.08	0.93	محايد
	النسبة المئوية	39.6	12.5	47.9			
جدول عملي مناسب ولا أعاني من ضغوط العمل	التكرار	18	14	64	2.48	0.79	موافق
	النسبة المئوية	18.8	14.6	66.7			
أحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله بالنظر إلى ضغط العمل الذي أواجهه	التكرار	68	14	14	1.44	0.73	غير موافق
	النسبة المئوية	70.8	14.6	14.6			

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات

محاييد	0.41	2.08	نتيجة البعد الأول: عدالة التوزيع
--------	------	------	----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

ثانيا: تحليل النتائج:

يتضح من الجدول رقم (2-8) أن درجة العدالة التوزيعية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات من وجهة نظرهم جاءت متوسطة ومتوسط حسابي (2.08) وبانحراف معياري (0.41) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء " كانت بمتوسط حسابي (2.79)، ثم عبارة " جدول عملي مناسب ولا أعاني من ضغوط العمل " بمتوسط حسابي (2.48)، ثم تليها العبارتين " أشعر بعدالة الامتيازات التي أحصل عليها مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل " و " يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية ومع الجهود التي أبذلها في عملي " بمتوسط حسابي (2.08)، (1.65) على التوالي لكل منهما وبنفس الانحراف (0.93) (0.88) على التوالي، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " أحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله بالنظر إلى ضغط العمل الذي أواجهه " بمتوسط حسابي (1.44) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد العدالة التوزيعية. أما فيما يخص مستوى العدالة التوزيعية فقد كان متوسطا، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تناسب الراتب الشهري مع المؤهلات العلمية ومع الجهود التي يبذلها الأستاذ في عمله، بالإضافة إلى انخفاض المكافآت عن الجهد الإضافي الذي يبذله الأستاذ بالنظر إلى ضغط العمل الذي يواجهه، فضلاً عن ضعف العدالة التوزيعية بشكل عام.

2. البعد الثاني (عدالة الإجراءات)

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عدالة الإجراءات

عبارات المحور الأول	المقياس	غير موافق	محاييد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة	التكرار	26	26	44	2.19	0.83	محاييد
	النسبة المئوية	27.1	27.1	45.8			
يطبق المدير العدالة في إجراءات العقاب والثواب على جميع الأساتذة	التكرار	6	12	78	2.75	0.56	موافق
	النسبة المئوية	6.3	12.5	81.3			
يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعملي بأسلوب غير متحيز	التكرار	8	8	80	2.75	0.59	موافق
	النسبة المئوية	8.3	8.3	83.3			
تتخذ القرارات بناء على معلومات كاملة ودقيقة	التكرار	12	10	74	2.65	0.69	موافق
	النسبة المئوية	12.5	10.4	77.1			
هناك إجراءات عادلة في المؤسسة لملاحقة التجاوزات	التكرار	4	20	72	2.71	0.54	موافق
	النسبة المئوية	4.2	20.8	75.0			
نتيجة البعد الثاني: عدالة الإجراءات							
					2.60	0.41	موفق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

### ثانيا: تحليل النتائج:

يلاحظ من الجدول (2-9) أن درجة عدالة الإجراءات جاءت بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.60) وانحراف معياري (0.41) كما تلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي عبارتي " يطبق المدير العدالة في إجراءات العقاب والثواب على جميع الأساتذة " و" يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعمله بأسلوب غير متحيز " بمتوسط حسابي (2.75) لكل منهما و انحراف معياري (0.56)، (0.59) على التوالي وتأتي بعد ذلك أيضا عبارتي " تُتخذ القرارات بناء على معلومات كاملة ودقيقة " و" هناك إجراءات عادلة في المؤسسة لملاحقة التجاوزات " بمتوسط حسابي (2.65) و (2.71) على التوالي لكل منهما ثم عبارة " تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة " بمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.83) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد عدالة الإجراءات.

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة تحرص على تفعيل عملية الاتصال بينها وبينهم فيما يخص مشاكل عملهم، وهو ما تشير إليه نتيجة المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة، كما يعزو الباحث بوجود عدالة إجرائية بدرجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة ويعود ذلك إلى التزام المؤسسة بشكل صريح في تطبيق الإجراءات التي تتسم بالعدالة وأنظمة العمل التي تبين ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، كما أن عدالة الإجراءات لا تخلو من بعض النواقص التي قد تؤثر على أفراد العينة ومجتمع ككل ويظهر ذلك من خلال ما تظهره عبارة " تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة " والتي كانت على درجة متوسطة من الموافقة.

### 3. البعد الثالث (العدالة التعاملية)

#### أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة التعاملية

عبارات المحور الأول	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يطلعني مديري بالتبديدات المناسبة للقرارات التي يتخذها فيما يخص عملي	التكرار	6	8	82	2.79	0.54	موافق
	النسبة المئوية	6.3	8.3	85.4			
يتعامل المدير معي باحترام عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي	التكرار	0	2	94	2.98	0.14	موافق
	النسبة المئوية	0	2.1	97.9			
يتعامل معي زملائي في العمل بسلوكيات مقبولة	التكرار	2	6	88	2.90	0.36	موافق
	النسبة المئوية	2.1	6.3	91.7			
يُسمح لي بالمشاركة في القرارات والاعتراض عليها وتتم مناقشتها مع المدير	التكرار	6	12	78	2.75	0.56	موافق
	النسبة المئوية	6.3	12.5	81.3			
يسمح لي بمعرفة أي نشاطات علمية قبل موعدها	التكرار	8	10	78	2.73	0.60	موافق
	النسبة المئوية	8.3	10.4	81.3			
نتيجة البعد الثالث: العدالة التعاملية							
موافق							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

### ثانياً: تحليل النتائج:

يتضح من الجدول رقم (2-10) أن درجة العدالة التعاملية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.26) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يتعامل المدير معي باحترام عندما يتخذ قراراً متعلقاً بوظيفتي " كانت بمتوسط حسابي (2.98)، ثم عبارة " يتعامل معي زملائي في العمل بسلوكيات مقبولة " بمتوسط حسابي (2.90)، ثم تليها العبارتين " يطلعني مديري بالتبريرات المناسبة للقرارات التي يتخذها فيما يخص عملي " و " يُسمح لي بالمشاركة في القرارات والاعتراض عليها وتنم مناقشتها مع المدير " بمتوسط حسابي (2.79)، (2.75) على التوالي لكل منهما، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " يسمح لي بمعرفة أي نشاطات علمية قبل موعدها " بمتوسط حسابي (2.73) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد العدالة التعاملية. مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة تحرص على تعزيز عدالة التعامل بطريقة أخلاقية يسودها التقدير والاحترام ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس الأساتذة بعدالة تعاملهم مع إدارة المؤسسة التي يعملون فيها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والدقة في التعامل معهم، حيث أن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية للمؤسسة.

### الجدول رقم (2-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التنظيمية وأبعادها

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
العدالة التوزيعية	2.08	0.41	محايد
العدالة الإجرائية	2.60	0.41	موفق
العدالة التعاملية	2.82	0.26	موافق
العدالة التنظيمية الكلية	2.50	0.36	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (2-11) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل 2.50 وانحراف معياري قدره 0.36، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة بين (2.08-2.82)، فقد كانت عينة الدراسة أكثر شعوراً بالعدالة التعاملية، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.82 وانحرافها المعياري بـ 0.26، ثم العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وانحراف معياري قدر بـ 0.41، بينما كانت عينة الدراسة أقل شعوراً بالعدالة التوزيعية، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.08 والانحراف المعياري بـ 0.41.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي  
بدائرة الطيبات

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، سيتم حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها سابقاً.

**أولاً: عرض النتائج:**

الجدول رقم (2-12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

عبارات المحور الثاني	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	التكرار	30	24	42	2.13	0.86	محايد
	النسبة المئوية	31.3	25.0	43.8			
أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المدرسة	التكرار	16	20	60	2.46	0.76	موافق
	النسبة المئوية	16.7	20.8	62.5			
لدي إحساس بالواجب والمسؤولية نحو مهام وواجبات عملي	التكرار	0	2	94	2.98	0.14	موافق
	النسبة المئوية	0	2.1	97.9			
أشعر بالفخر والاعتزاز وأن أتحدث للآخرين عن المدرسة	التكرار	10	16	70	2.63	0.66	موافق
	النسبة المئوية	10.4	16.7	72.9			
أشعر بالسعادة أثناء قيامي بعملي بالمدرسة	التكرار	2	8	86	2.88	0.39	موافق
	النسبة المئوية	2.1	8.3	89.6			
أشعر بالانتماء القوي للمدرسة التي أعمل بها	التكرار	2	12	82	2.83	0.42	موافق
	النسبة المئوية	2.1	12.5	85.4			
أدين بالفضل الكبير للمدرسة التي أعمل بها	التكرار	8	14	74	2.69	0.62	موافق
	النسبة المئوية	8.3	14.6	77.1			
مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة دون التطلع لمكافأة	التكرار	2	14	80	2.81	0.44	موافق
	النسبة المئوية	2.1	14.6	83.3			
الالتزام بمهام وظيفتي حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائي	التكرار	2	14	80	2.81	0.44	موافق
	النسبة المئوية	2.1	14.6	83.3			
تتناسب قلبي وتوجهاتي الشخصية مع طبيعة مهام وواجبات وظيفتي	التكرار	8	18	70	2.65	0.63	موافق
	النسبة المئوية	8.3	18.8	72.9			
أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائك في العمل	التكرار	8	10	78	2.73	0.60	موافق
	النسبة المئوية	8.3	10.4	81.3			
أفضل الاستمرار في عملي في حال توفرت فرص امتيازاتها أحسن من عملي ولا أسعى للبحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى	التكرار	26	24	46	2.21	0.84	محايد
	النسبة المئوية	27.1	25.0	47.9			
أتمتع بالأمان الوظيفي في عملي بالمدرسة	التكرار	6	16	74	2.71	0.57	موافق
	النسبة المئوية	6.3	16.7	77.1			
أطور مهاراتي ومعرفتي في مجال	التكرار	12	10	74	2.65	0.69	موافق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات

			77.1	10.4	12.5	النسبة المئوية	وظيفتي بشكل مستمر
موافق	0.35	2.85	82	14	0	التكرار	يشجعني العمل بالمدرسة على إعطاء أقصى ما لدي من جهد ومهارات
			85.4	14.6	0	النسبة المئوية	
موافق	0.24	2.66	نتيجة المحور الثاني: الالتزام التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

### ثانياً: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه (2-12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.24)، كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " لدي إحساس بالواجب والمسؤولية نحو مهام وواجبات عملي " بمتوسط حسابي (2.98)، تليها عبارة " أشعر بالسعادة أثناء قيامي بعملتي بالمدرسة " بمتوسط حسابي (2.88) تليها عبارة " يشجعني العمل بالمدرسة على إعطاء أقصى ما لدي من جهد ومهارات " بمتوسط حسابي (2.85)، وفي الأخير عبارتي " أفضل الاستمرار في عملي فيحال توفرت فرص امتيازاتها أحسن من عملي ولا أسعى للبحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى " و" لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد " بمتوسط حسابي (2.21)، (2.13) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بمتوسطات الأخرى.

ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة يحملون نظرة ايجابية حول المؤسسة التي يعملون بها ويظهر ذلك من خلال شعورهم بالفخر والاعتزاز عند إخبار الآخرين عن المؤسسة التي يعملون بها وأيضا مدى مطابقة قيم الأفراد العاملين مع قيم السائدة بالمؤسسة ويتجسد ذلك من خلال درجة مرتفعة من الموقفة على العبارات من قبل أفراد عينة الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

### 1. نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-13) معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

العدالة التنظيمية		
0.620	R	الالتزام التنظيمي
0.000	sig.	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

### ثانياً: تحليل النتائج:

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (2-13) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (0.620)، عند المعنوية (0.000) وهذا يعني أنه كلما زادت العدالة التنظيمية زاد الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

## 2. نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-14) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

العدالة التوزيعية	عدالة الإجراءات	العدالة التفاعلية	الالتزام التنظيمي	
0.355	0.606	0.448	R	
0.000	0.000	0.000	sig.	

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

### ثانياً: تحليل النتائج:

ملاحظة:

- القيم التي بجانبها نجمتين هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوي 0,01

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (2-14) أعلاه وباستخدام معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنه:

- 1- توجد علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي (0.355) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة؛
- 2- توجد علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي (0.606) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة؛
- 3- توجد علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي (0.448) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة.

وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي، تليها العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي، في حين كانت العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي هي أضعف العلاقات.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	قيمة (T)	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.104	2.023	0.407	0.046
العدالة الإجرائية	0.275	4.472		0.000
العدالة التفاعلية	0.138	1.505		0.136

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS



### ثانياً: تحليل النتائج:

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (2-15) أن قيمة (F) بلغت 21.044 عند مستوى دلالة (0.01)  $(\alpha \leq)$ ، وهذا يؤكد معنوية النموذج وأن هناك تأثيراً لأبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.407، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تفسر ما نسبته 40.7% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، أما الباقي فيعزى إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول أعلاه أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، كانوا يشعرون فقط بالعدالة الإجرائية ( $\beta=0.297$ )، مما يعني أن العدالة الإجرائية كانت هي المؤثر الوحيد في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، بينما أشارت النتائج إلى أن بعدي (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) ليس لهما أثر في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث كان مستوى الدلالة 0.046 بالنسبة للعدالة التوزيعية و0.136 بالنسبة للعدالة التعاملية، وكليهما غير دالين إحصائياً.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى عدم شعور أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات بوجود عدالة توزيعية وعدالة تعاملية، إلى عدة أسباب منها عدم تناسب الراتب الشهري مع المؤهلات العلمية ومع الجهود التي يبذلها في عمله، ونقص وجود المكافآت عن الجهد الإضافي الذي يبذله بالنظر إلى ضغط العمل الذي يواجهه، حسب النتائج الواردة في الجدول رقم "2-8"، ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار بالنسبة لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وفق المعادلة التالية:

#### معادلة تقدير نموذج الدراسة

$$y = 1,343 + 0,104 X1 + 0,275 X2 + 0,138X3$$

حيث:

**Y:** هو المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي  
**X1:** المتغير المستقل الأول والمتمثل في: عدالة التوزيع  
**X2:** المتغير المستقل والمتمثل في: عدالة الإجراءات  
**X3:** المتغير المستقل والمتمثل في: العدالة التعاملية

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

#### مناقشة عامة لنتائج الدراسة:

– توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (" $0.620$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي يزداد بازدياد الشعور بالعدالة التنظيمية.

#### 1- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات مرتفع.

أظهرت النتائج التي تحصلنا عليها بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن الأساتذة يشعرون بمستوى مرتفع من العدالة التنظيمية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (2.50)، حيث تفاوت مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف الأبعاد، إذ نجده مرتفعاً في بعد عدالة التعاملية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (2.80) ثم يليه بعد عدالة الإجراءات بمتوسط قدره (2.60) وفي الأخير بعد العدالة التوزيعية بمستوى متوسط قدره (2.08)، ويرى الباحث ارتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم

الابتدائي إلى العلاقة الايجابية بين الإدارة والمعلمين وكيف يساهم المدير في التطبيق الصارم للقوانين على الجميع دون استثناء كما أن قوانين المدرسة واضحة وتسهل عملية إتباعها وتقوم الإدارة بإشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة ومناقشتها، كما أن عدالة التنظيمية لا تخلو من بعض النواقص التي قد تؤثر على الأستاذ ويظهر ذلك من خلال ما تظهره " العدالة التوزيعية " والتي كانت على درجة متوسطة من الشعور بالعدالة التنظيمية.

## 2- مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات مرتفع.

أظهرت النتائج الخاصة بدراستنا الحالية أن الأساتذة يشعرون بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، وذلك بمتوسط قدره (2.66)، حيث تفاوت مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف أبعاده، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب أفراد العينة محل الدراسة لديهم إحساس بالواجب والمسؤولية نحو مهام وواجبات عملهم ويحملون نظرة ايجابية حول المؤسسة التي يعملون بها ويظهر ذلك من خلال شعورهم بالفخر والاعتزاز عند إخبار الآخرين عن المؤسسة التي يعملون بها.

## 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (0.620)، كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، حيث جاء معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي (0.355.0)، وبلغ معامل الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي (0.606)، أما معامل الارتباط بين بعد العدالة التعاملية والالتزام الوظيفي فقد بلغ (0.448)، وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي، تليها العلاقة بين العدالة التعاملية والالتزام الوظيفي، في حين كانت العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي هي أضعف العلاقات.

## 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

أظهرت النتائج أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 40.7% من التباين في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، وأن بعد العدالة الإجرائية هي المؤثر الوحيد في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، في حين أن بعد العدالة التوزيعية وبعد العدالة التعاملية غير مؤثرين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وقد وقع اختبار مجال دراستنا التطبيقية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، حيث سلطنا الضوء على علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، وقمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كما تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث وجدنا أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ووجدنا أن البعد الأكثر تأثيراً في الصراع التنظيمي هو بعد العدالة الإجرائية، وبالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات تم التوصل إلى نتيجة مفادها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، وختمنا هذا الفصل بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الخاتمة

## الخاتمة

تعد العدالة التنظيمية معياراً أساسياً ومساعداً على تحقيق مساعي المؤسسة من خلال فهم وتفسير وتحديد السلوك التنظيمي الذي يعكس سلوكيات المؤسسة، والذي له علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين إذ يعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، لذا كان من بين الأهداف الرئيسية لهذا الموضوع هو التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من خلال الجانب النظري للدراسة يمكننا أن نؤكد على أهمية تطبيق مبادئ العدل والإنصاف في المؤسسات باختلاف أنواعها وبالأخص في المؤسسات التعليمية، وأهمية التقيد بإجراءات عادلة ومنصفة وتوفير عمليات توزيعية عادلة بين جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسة التعليمية، مما سبق اتضحت معالم الإشكالية التي تمت معالجتها في هذا البحث والتي طرحت على النحو التالي: ما هي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، الفصل الأول كان تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تم التطرق فيه للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة، أما في الشق الميداني لهذه الدراسة فقد هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، حيث حاولنا من خلالها الوقوف على مستوى شعور الأساتذة بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية عدالة التعاملات) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي فمن خلال الفرضية العامة التي تم وضعها تبين أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، في حين أن الأساتذة يشعرون بمستوى مرتفع من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات

ومنه نستنتج أن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظومة التعليمية فتحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها لما له من أثر إيجابي على نجاحها وذلك من خلال العدالة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، والتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة ومنح العاملين فرص لسماع شكاوهم واقتراحاتهم وأرثهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

## النتائج:

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات مرتفع.
- مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات مرتفع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

### التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة، يمكن وضع التوصيات التالية:

- 1- أهمية مراعاة توزيع المسؤوليات ومهام التدريس على الأساتذة بصورة مرضية، بالإضافة تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية بصورة عادلة ومناسبة على الجميع ودون استثناء.
- 2- زيادة الحوافز المالية للأساتذة والرفع من رواتبهم أي تناسبها مع مؤهلاتهم العلمية ومع الجهود التي يبذلونها في عملهم.
- 3- إشراك الأساتذة في عمليات اتخاذ القرارات وإبداء الرأي، والذي من شأنه تقوية العلاقة بين الأساتذة والإدارة، ولما له من أثر ايجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف المؤسسة ونتائجها.
- 4- توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير مكافأة وحوافز عن الجهد الإضافي الذي يبذله الأستاذ بالنظر إلى ضغط العمل الذي يواجهه.
- 5- الحفاظ على المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي والعمل على تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث.

المراجع

**أولاً: مراجع باللغة العربية**

• الكتب

- 1- ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط: 01، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماح)، عمان-الأردن، 2016.
- 2- محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط: 01، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط: 01، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

• المقالات

- 4- البشاشة سامر عبد المجيد، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 04، العدد: 04، 2008.
- 5- بوخلوة باديس، قمو سهيلة: آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 01، 2017.
- 6- جواد العبيدي نماء: اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 24، العراق، 2012.
- 7- حمادي أحمد عباس: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة العلوم الاقتصادية والإدارية - بغداد، العدد: 94، المجلد: 22، 2016.
- 8- العطوي عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد: 10، العدد: 10، 2007.
- 9- العمري إسماعيل، عبد الفتاح أبي مولود: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد: 28، مارس 2017.
- 10- مختار بونقاب: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية 2020"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد: 17، العدد: 26، الجزائر، 2021.
- 11- موسى احمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العلمية، المجلد: 14، جامعة المالك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2012.

• الرسائل والأطروحات العلمية

- 12- بطة مليكة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف - مسيلة، 2018/2017.
- 13- بوالانوار الشريفة: أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين " دراسة حالة مديرية الديوان الوطني لتطهير المياه ona - تقرت"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2018/2017.



- 14- جقيدل سمية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015/2014.
- 15- حساني راضية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2016/2015.
- 16- حنونة سامي إبراهيم حماد: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006.
- 17- حواس أميرة رفعت محمد: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 18- ذويب رميصاء: العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية للمديرية العامة العملية اتصالات الجزائر - ورقلة" مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2019/2018.
- 19- زروقي خولة: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "لدى ممرضين بمستشفى سليمان عميرات بتقرت"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015/2014.
- 20- سليمان زهرة: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020/2019.
- 21- عليان محمد عبد السعيد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة)، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين. 2016.
- 22- المعمرية موزة بنت حمود بن علي: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- 23- هبة الهادي محمد البرناوي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مذكرة ماجستير جامعة بنغازي - ليبيا، 2014/2013.
- 24- مهني سارة: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

### ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- 25- Rego, A. & Cunba, M: **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: Study in a Feminine High Power Distance Culture**, University of Santiago, Aviro-Portugal, 2006.
- 26- Adams, J. S: **"Towards an Understanding of Inequity"** Journal of Abnormal and Social Psychology, vol: 65, issue: 05, 1965.
- 27- Chime Dorji, Kamalpreet Kaur: **the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: a Perception Study on Teachers of Bhutan** Vol 07, : Issue-655, April 2019.

- 28- Mohammed amine, the Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment with Job Satisfaction in Employees of Northern Tehran Health Care Center, vol. 06: issue: 02, 2014.
- 29- Arti Bakhsh organizational Justice Perceptions as predictor of Job satisfaction and Organizational Commitment, vol,04: issue: 09, 2009.
- 30- Fariba rafei, dehkordir: elationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in chahar mahal va bakhtiari Province vol,03: issue: 697, 2013.

الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	تخصص الأستاذ
01	بونقاب مختار	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة -
02	طواهير عبد الجليل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة -
03	عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة -
04	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة -

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



## استبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بعنوان:  
"العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات 2022"

ويشكل هذا الاستبيان جزء من دراسة علمية حول درجة العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى نفس الفئة، لهذا نأمل من سيادتكم قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة، علما بأن المعلومات سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول أسمى عبارات الشكر والتقدير

### المحور الأول: معلومات شخصية ووظيفية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  40 سنة فأكثر
- 3- الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية: تعني العدالة هنا أن تعطي المدرسة للأستاذ ما يستحقه.

الرقم	الفقرات	سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
	<b>بعد عدالة التوزيع</b>			
01	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء			
02	يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية ومع الجهود التي أبذلها في عملي			
03	أشعر بعدالة الامتيازات التي أحصل عليها مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل			
04	جدول عملي مناسب ولا أعاني من ضغوط العمل			
05	أحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله بالنظر إلى ضغط العمل الذي أواجهه			
	<b>بعد عدالة الإجراءات</b>			
06	تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة			
07	يطبق المدير العدالة في إجراءات العقاب والثواب على جميع الأساتذة			
08	يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعملي بأسلوب غير متحيز			
09	تتخذ القرارات بناء على معلومات كاملة ودقيقة			
10	هناك إجراءات عادلة في المؤسسة لملاحقة التجاوزات			
	<b>بعد العدالة التعاملية</b>			
11	يطلعني مديري بالتبريرات المناسبة للقرارات التي يتخذها فيما يخص عملي			
12	يتعامل المدير معي باحترام عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي			
13	يتعامل معي زملائي في العمل بسلوكيات مقبولة			
14	يُسمح لي بالمشاركة في القرارات والاعتراض عليها وتتم مناقشتها مع المدير			
15	يسمح لي بمعرفة أي نشاطات علمية قبل موعدها			

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بالالتزام التنظيمي: نعني بالالتزام هنا الرغبة القوية لدى الأستاذ بالبقاء في خدمة المدرسة.

الرقم	الأسئلة	سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
01	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد			
02	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المدرسة			
03	لدي إحساس بالواجب و المسؤولية نحو مهام وواجبات عملي			
04	أشعر بالفخر و الاعتراز و أن أتحدث للآخرين عن المدرسة			
05	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بعملي بالمدرسة			
06	أشعر بالانتماء القوي للمدرسة التي أعمل بها			
07	أدين بالفضل الكبير للمدرسة التي أعمل بها			
08	مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة دون التطلع لمكافأة			
09	ألتزم بمهام وظيفتي حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائي			
10	تتناسب قيمي وتوجهاتي الشخصية مع طبيعة مهام وواجبات وظيفتي			
11	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائك في العمل			
12	أفضل الاستمرار في عملي في حال توفرت فرص امتيازاتها أحسن من عملي ولا أسعى للبحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى			
13	أتمتع بالأمان الوظيفي في عملي بالمدرسة			
14	أطور مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي بشكل مستمر			
15	يشجعني العمل بالمدرسة على إعطاء أقصى ما لدي من جهد ومهارات			

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج التحليل الإحصائي "spss"

• معامل ألفا كرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	30

• الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعدالة ( التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)

**Statistiques**

		01	02	03	04	05	التوزيعية
N	Valide	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,79	1,65	2,08	2,48	1,44	2,0875
Ecart type		,541	,882	,937	,794	,737	,41225

**Statistiques**

		06	07	08	09	10	الإجرائية
N	Valide	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,19	2,75	2,75	2,65	2,71	2,6083
Ecart type		,837	,562	,598	,696	,541	,41843

**Statistiques**

		11	12	13	14	15	التعاملية
N	Valide	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,79	2,98	2,90	2,75	2,73	2,8292
Ecart type		,541	,144	,369	,562	,607	,26908



## الملاحق

### • الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي

		Statistiques															
		الالتزام التنظيمي															
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	Mo
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,13	2,46	2,98	2,63	2,88	2,83	2,69	2,81	2,81	2,65	2,73	2,21	2,71	2,65	2,85	2,66
Ecart type		,861	,767	,144	,669	,391	,427	,621	,443	,443	,632	,607	,845	,579	,696	,355	,249

### • معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والالتزام

#### Corrélations

		العدالة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	96	96
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,620**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	96	96

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### • معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

#### Corrélations

		التوزيعية	الإجرائية	التعاملية	الالتزام التنظيمي
التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,337**	,182	,355**
	Sig. (bilatérale)		,001	,076	,000
	N	96	96	96	96
الإجرائية	Corrélation de Pearson	,337**	1	,581**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	96	96	96	96
التعاملية	Corrélation de Pearson	,182	,581**	1	,448**
	Sig. (bilatérale)	,076	,000		,000
	N	96	96	96	96
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,355**	,606**	,448**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,638 <sup>a</sup>	,407	,388	,19505

a. Prédicteurs : (Constante), الإجراءية, التوزيعية, التعاملية,

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,402	3	,801	21,044	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,500	92	,038		
	Total	5,902	95			

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الإجراءية, التوزيعية, التعاملية,

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,343	,221		6,065	,000			
	التوزيعية	,104	,052	,173	2,023	,046	,355	,206	,162
	الإجراءية	,275	,061	,461	4,472	,000	,606	,423	,359
	التعاملية	,138	,091	,149	1,505	,136	,448	,155	,121

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

# الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: العدالة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
04	المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
05	المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية
05	عدالة التوزيع
05	عدالة الإجراءات
05	عدالة المعاملات
06	المطلب الرابع: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
06	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي
06	المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي
07	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
08	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه
08	أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
08	الالتزام الاستمراري
08	الالتزام العاطفي
08	الالتزام المعياري
09	ثانياً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
09	الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي
09	الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي
10	المطلب الرابع: العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
10	المبحث الثالث: دراسات سابقة حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
10	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
12	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
13	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
13	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
13	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

14	المطلب الرابع: مجالات الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات</b>	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
18	المطلب الأول: طريقة الدراسة
18	منهج الدراسة
18	مجتمع وعينة الدراسة
19	خصائص عينة الدراسة
20	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
20	خطوات بناء الاستبيان
20	هيكل الاستبيان (أداة الدراسة)
21	صدق وثبات الاستبانة
22	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
22	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة
22	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
22	البعد الأول (عدالة التوزيع)
23	البعد الثاني (عدالة الإجراءات)
24	البعد الثالث (العدالة التعاملية)
26	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
26	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الالتزام العاطفي
27	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
27	نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
28	نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
28	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
28	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
29	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
29	مناقشة عامة لنتائج الدراسة
31	خلاصة الفصل
33	الخاتمة
36	المراجع
40	الملاحق
48	الفهرس