



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

القسم: علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام بورقلة

من إعداد الطالبتين:

بن قضاية صبرينة

مسعودي نسرين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام لجنة المكونة من السادة

- (أ) غدير أحمد سليمة (أستاذة محاضر أ_جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
(أ) سلامي منيرة (أستاذة تعليم عالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
(أ) محسن عواطف (أستاذ محاضر أ_جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

2024/2023



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

القسم: علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام بورقلة

من إعداد الطالبتين:

بن قضاية صبرينة

مسعودي نسرين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام لجنة المكونة من السادة

- (أ) غدير أحمد سليمة (أستاذة محاضر أ_جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
(أ) سلامي منيرة (أستاذة تعليم عالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
(أ) محسن عواطف (أستاذ محاضر أ_جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَىٰ عِلْمِهِ
رَيْبًا وَأَعْتَدُ لِلْكَافِرِينَ
عَذَابًا أَلِيمًا

الإهداء

{وأخردعواهم أن الحمد لله رب العالمين الحمد لله عند البدء

وعند الختام، فما تناهى درب، ولا ختم جهد، ولا تم سعي الا بفضلله}

أهدي ثمرة تخرجي الى كل من يتمنى لي السعادة وقلبه يهتف بالدعاء ومن تعلمت منه كيف

أشق طريقتي بالعزم والصبر الى من يتمنى لي دوما النجاح

"ابي الغالي" حفظه الله

والى من أعطتني الحب والحنان وجعل الله تحت قدميها الجنان ومملكة روعي ونبض قلبي

"أمي العزيزة" حفظها الله

والى من عشت معهم أجمل أيام العمرومن تقاسمنا معا لحظات الحزن والفرح اخوتي

وأخواتي

كل من مفتاح، جهاد، يزيد، رجاء، هديل "رعاهم الله

والى كل من اعمامي وعماتي واخوالي وخالاتي كل منهم باسمه حفظهم الله

والى من عشت معهم تجارب الحياة وقسوتها معهم الى من شاركني آلامي وآمالي

"صديقاتي كل من أنوار، زينب، نوال، كلثوم، اميرة، صبرينة، آسيا، بشرى"

والى صديقتي وأختي ورفيقتي التي كانت لي سنداً لا يمل ولا يميل "حليمة" حفظها الله

الى كل من عشت معهم أيام فرحي "بنات اعمامي" كل باسمه رعاهم الله

والى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من العلم الى من صاغولنا علمهم

حروفا ومن فكرهم منارة تثير سيرة العلم والنجاح "الدكاترة والأساتذة طوال المشوار

الدراسي"

نسرين

الإهداء

{وأخردعوهم أن الحمد لله رب العالمين الحمد لله عند البدء

وعند الختام، فما تناهى درب، ولا ختم جهد، ولا تم سعي الا بفضلته}

أهدي ثمرة تخرجي الى كل من الى من حملتني في بطنها وهنأ على وهن، ولا زلت تحملي برعايتها

وحنانها الى من الجنة تحت اقدمها الى رمز الصمود والصبر والعطاء بغير حساب الى من بسهرها

ودعائها تفتح أبواب الجنة:

"امي الغالية"

الى من الذي احمل اسمه الى من أغدق على بعبائه وأتنى ان أكون له فخرا في حياته،

"ابي العزيز":

الى اعز وأقرب الناس الى من عشت معهم أيام العمر أخوتي كل من: "منصورة، حليلة،

عيشة، منال

مولضاية، علي، نصر الدين، محمد"

الى ضلعي الثابت الذي كان لي سنداً لا يمل ولا يميل: "زوجي الغالي"

الى عائلة زوجي كل باسمه

الى اعز وأقرب أصدقائي الذي كانوا دائماً بجانبني في مشواري: "حيزية، ظريفة

رانيا، أنوار، زينب، كلثوم، نوال، أميرة، نسرين"

إلهم جميعاً، من صميم القلب اهدي ثمرة ما هداني الله تعالى اليه هذا العمل المتواضع

صبرينة



الشكر والعرفان

الشكر لله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذا البحث
نسأله الهداية والتوفيق في اعمالنا مستقبلا وبمزيد من العرفان والامتنان
والاعتراف بالفضل والتقدير نجزل الشكر لأستاذتنا الدكتورة المشرفة "
سلامي منيرة" على حسن قبولها للإشراف على هذا العمل وتقديمها لنا
النصح والتوجيه والتي لم تبخل علينا رغم انشغالاتها ووقتها الثمين، نسأل
الله أن يحقق لها الزيادة وأن يوصلها لأسمى وأرقى المعالي
الشكر لكل عمال مؤسسة سيترام ورقلة ونقدم شكر خاص الى المؤطر على
مساندته لنا والشكر الكثير لكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب او
بعيد

صبرينة ونسرين



ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سيترام ورقلة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف أبعاد الظاهرة وتحليل تأثيراتها، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سيترام معتمدين في ذلك على أداتي المقابلة مع مسؤولي المؤسسة لاستكشاف الظاهرة، وأداة الاستبيان لقياس مدى إدراكها من طرف العمال، حيث مست الدراسة عينة عشوائية نهائية مكونة من (60) عامل بالمؤسسة محل الدراسة، ولمعالجة البيانات وتحليلها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS26)، حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود مستوى متوسط لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، لكن تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام كان بنسبة ضعيفة مما يؤكد وجود عوامل أخرى تعزز الالتزام، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، التزام تنظيمي، عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية، مؤسسة

سيترام ورقلة.

Summary

This study aims to identify the impact of the application of organizational justice on the organizational commitment of employees at the Setram Organization in Ouargla. To address the issue, we adopted the descriptive-analytical method to describe the dimensions of the phenomenon and analyze its effects. A field study was conducted at Setram, relying on interviews with the organization's officials to explore the phenomenon and a questionnaire to measure employees' perceptions. The study involved a final random sample of 60 employees from the organization under study. Data were processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The results revealed a moderate level of both organizational justice and organizational commitment within the organization under study. There was a statistically significant correlation between the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, interactional) and organizational commitment within the organization under study. However, the impact of organizational justice on commitment was weak, indicating the presence of other factors that enhance commitment. There were no statistically significant differences in employees' organizational commitment attributed to personal variables (gender, age, educational qualification, years of experience).

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, CETRAM Organization Ouargla.

قائمة المحتويات:

البيان	الصفحة
الإهداء.....	ب.ج
الشكر.....	د
ملخص الدراسة.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ز.ح
قائمة الأشكال.....	ح
قائمة الملاحق.....	ح
مقدمة.....	ك
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: الأسس النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين.....	3
المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية.....	3
المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي.....	10
المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....	17
المبحث الثاني: الأسس التطبيقية حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....	17
المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).....	17
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	26
خلاصة الفصل.....	27
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	
تمهيد.....	29
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....	30
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	30
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	32
المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....	35
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	35
المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....	56
خلاصة الفصل.....	57
خاتمة.....	58
قائمة المراجع.....	60
قائمة الملاحق.....	63

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	مقارنة الدراسات السابقة بدراسة الحالية	1.1
33	مقياس اوزان ليكارت	1.2
35	معامل الثبات الاستبيان	2.2
36	توزيع افراد عينة لمتغير الجنس	3.2
36	توزيع افراد عينة لمتغير العمر	4.2
37	توزيع افراد عينة لمتغير المستوى التعليمي	5.2
38	توزيع افراد عينة لمتغير سنوات الخبرة	6.2
39	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعد العدالة التوزيعية	7.2
40	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعد العدالة الإجرائية	8.2
41	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعد العدالة التعاملية	9.2
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور العدالة التنظيمية	10.2
42	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعد الالتزام العاطفي	11.2
43	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعد الالتزام المعياري	12.2
44	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعد الالتزام الاستمراري	13.2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الالتزام التنظيمي	14.2
45	عرض نتائج اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة اختبار ستيودنت	15.2
48	العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	16.2
50	ملخص مخرجات التحليل الانحدار البسيط الخاص بالمحور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	17.2
51	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	18.2
52	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقا للجنس	19.2
53	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقا للعمر	20.2
54	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقا للمستوى التعليمي	21.2
55	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقا لسنوات الخبرة	22.2

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أبعاد العدالة التنظيمية	8

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة الأساتذة لمحكمي الاستبيان	63
2	استمارة الاستبيان	63
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سيترام ورقة	66
4	نتائج التحليل الاحصائي SPSS نسخة 26	68

توطئة:

شهدت المنظمات في السنوات الأخيرة عدة تغيرات وتطورات، مما زاد اهتمامها بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات وتسيير نشاطاتها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من العناصر (الأعمال، والنشاطات والموارد المتاحة والآلات) فإن العنصر البشري يلعب دوراً أساسياً، حيث يتولى مسؤولية توزيع الأعمال وتنظيمها وتوجيه الموارد الأخرى نحو الاتجاه الصحيح، كما أن تطور أي مؤسسة يعتمد على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مما يلزم الاهتمام بها وفسح المجال لتطورها، بدءاً من الحفاظ على استقرارها واستمرارها في المنظمة، لاكتسابها كخبرات تساعد المنظمة على النهوض والمضي قدماً. حيث أن التزام الموارد البشرية بمنظمتهم من شأنه أن يغني المنظمة عن العديد من التكاليف الإضافية كتكاليف استقدام عمالة جديدة وتدريبها، عوض ذلك الحفاظ على العمالة الحالية والاستفادة من خبراتها وضرورة التفكير في طرق استقرارها والتزامها بالمنظمة.

تعتبر الأنماط القيادية والأساليب الإدارية الممارسة أحد مداخل تحقيق الالتزام التنظيمي للعمالة ومن أهمها العدالة التنظيمية، حيث تعتبر أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين، والتي من شأنها تعزز لديهم الشعور بالبقاء في المؤسسة، وتخلق لدى العاملين التزام تنظيمي نحو عملهم، فوجود مناخ يتسم بالعدالة يؤدي إلى تحقيق العديد من نتائج الإيجابية سواء على المنظمة أو الفرد منها القضاء على مشكلة دوران العمالة، انخفاض شكاوى، تقليل من نسبة غياب العاملين وزيادة في معدلات الأداء. حيث يساعد الالتزام بشكل كبير المؤسسة في معرفة مدى فاعلية أساليبها التسييرية، حيث أن العمال الملتزمين يبرزون استعداداً أكبر للتعلم وتطوير مهاراتهم، ويميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترات أطول، لذا تعد دراسة الالتزام التنظيمي أساسية لفهم دوافع العمال وسلوكهم داخل المنظمة، وتحديد السياسات والممارسات التي تساعد في تعزيز الالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أعلى.

1) إشكالية الدراسة:

يعتبر قطاع النقل والنقل بالسكك الحديدية أحد القطاعات الحساسة والتي تشهد نهضة في الجزائر، تعكسها المشاريع الحيوية المنجزة مؤخراً من خطوط سكك حديدية عابرة للصحراء (الجزائر-الجلفة، الجزائر-تقرت، تقرت-حاسي مسعود والذي يعرف تقدماً في الأشغال)، بالإضافة لخطوط المترو التي عرفت توسعاً، والترامواي الذي يمتد عبر عشر ولايات على المستوى الوطني، وفي ظل التحدي الذي يشهده هذا القطاع، فإن عملية تسييره تتطلب أساليب وأنماط ملائمة للحفاظ على العمالة المؤهلة لضمان أداء الأعمال بالمستوى المطلوب. وتعتبر شركة سيترام التي تشرف على تسيير ترامواي الجزائر، إحدى الشركات الواعدة والتي تتطلب منا البحث والتقصي حول الأساليب التي تنتهجها في تسيير عمالتها ومواردها البشرية.

ومن هذا المنطلق تأتي إشكالية دراستنا كما يلي:

ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سيترام ورقلة؟
وللإجابة عن التساؤل الرئيسي قمنا بطرح مجموعة من أسئلة الفرعية نوردتها كما يلي:

1. ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بمؤسسة سيترام ورقلة؟
2. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

(2) فرضيات الدراسة:

1. مستوى تطبيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة سيترام ورقلة متوسط.
2. مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة متوسط.
3. يوجد أثر لتطبيق العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي للعمال بمؤسسة محل الدراسة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

(3) أهمية الدراسة:

يعد موضوع العدالة من أهم المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما كبيرا في الأواني الأخيرة ونظرا لتأثيرها النفسي والواضح والذي بدوره يؤثر على الاداء التنظيمي والتزام العاملين في المنظمة، مما يعتبر حافز لتناول هذا النوع من الدراسات وذلك للأسباب التالية:

- ❖ لفت الانتباه الى ضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة وتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات.
- ❖ دفع المسؤولين الإداريين مؤسسة محل الدراسة لإدراك أهمية تطبيق العدالة والقضاء على مظاهر الظلم مما يقلل من حدة الصراعات الأفقية (بين العاملين) والعمودية (المسؤولين والعاملين) وأهمية الحفاظ على استقرار العمالة.
- ❖ الاضافة التي قد تأتي من هذا البحث خاصة انه يتناول جانب مهم من جوانب سلوك أفراد وهو مفهوم الالتزام التنظيمي وهي مفاهيم حديثة نسبيا.

(4) أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا الى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

1. التعرف على واقع العدالة التنظيمية في مؤسسة سيترام ورقلة.
2. الوقوف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة المعنية.
3. تحديد أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سيترام ورقلة.

(5) أسباب الدراسة:

إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لاسباب ودوافع اهمها:

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- محاولة تقديم مساهمة في موضوع العدالة التنظيمية بهدف اثراء المكتبة بهذا الجهد املا ان يفيد القارئ سواء كان باحثا ام طالبا
- الحاجة الماسة للتعرف على عوامل المؤثرة على ابعاد المختلفة من كل المتغيرين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

(6) حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- ✓ **الحدود البشرية:** قد تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (60) عاملا في مؤسسة سيترام ورقلة بولاية ورقلة.
- ✓ **الحدود المكانية:** استهدفت هذه الدراسة مؤسسة سيترام بورقلة.
- ✓ **الحدود الزمانية:** كانت فترة التريص ممتدة من 2024/03/10 الى غاية 2024/03/31

(7) منهج وأدوات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها من أجل الوصول إلى الأهداف الدارسة اعتمدنا على منهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث وذلك بالاعتماد فجزئه النظري على مجموعة من الكتب المذكرات أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد في دراسة الميدانية على اداتين وهما مقابلة والاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع البحث.

8) هيكل الدراسة:

بهدف الإلمام بجوانب الدراسة، ومعالجة الموضوع وللإجابة على إشكالية واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها، اعتمدنا إلى تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسين وهما:

الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سيترام ولاية ورقلة حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة مع التحليل النتائج والمناقشة الفرضيات.

9) صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة استرجاع استبيان من عمال المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ صعوبة أخذ موعد مع مسؤول وهذا ما أدى الى عرقلة سير البرنامج.

الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة
التنظيمية والالتزام التنظيمي

تمهيد:

في ظل التطورات الحاصلة في المجال الإداري والذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لكل مؤسسة سواء عامة أو خاصة. فموضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما بالغاً، كما أن للعدالة التنظيمية من العوامل المؤثرة على شعور الأفراد العاملين مما يؤدي إلى رضاهم بالعمل، ويولد لديهم التزام اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها، مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

من أجل الإلمام أكثر بالموضوع سنسلط في الفصل الأول على مفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث سنتطرق إليها في مباحث هذا الفصل:

المبحث الأول: الأسس النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الأسس التطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الأسس النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تعد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أهم مواضيع السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك إلى دور كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضا العاملين ويخلق لديهم التزام بالعمل مما يحسن من أدائهم وبالتالي يضمن الأداء الجيد للمنظمة.

سنطرق في هذا المبحث التعرف على المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية

في هذا المطلب نتعرض الى التعريف بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في إطار النظري حسب تعريف الباحثين والمتخصصين في المجال، إضافة إلى اننا سنذكر أهميتها.

تعريف العدالة التنظيمية:

قبل التطرق الى مفهوم العدالة التنظيمية علينا التعقيب على مفهوم العدالة:

العدالة لغة: "من الفعل عدل، والعدل: هو ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور، عدل الحاكم في الحكم يعدل عدلاً" (الزبيد، 2006، صفحة 9)

اصطلاحاً: "تعني لعدالة في استعمالها الاعتيادي، معاملة الأفراد من دون تحيز وإعطائهم حقهم كما نقره القواعد والمبادئ العامة وتوصف بالأحكام" (بينيت وآخرون، 2010، صفحة 42)

تعرف العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (البشاشنة، 2008، صفحة 429)

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها مساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة الى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة الى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم". (السعودي و سلطان، صفحة 201)

يعرفها أيضا مور وسالي على انها "ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التي تتم في المنظمة". (الزاید، 2006، صفحة 13)

وتعرف العدالة التنظيمية "ميل الافراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل. (العطوي، 2011، صفحة 170) من خلال تعاريف السابقة نستنتج ان العدالة التنظيمية قيمة أساسية حيث يشعر أعضاء المنظمة بالإحساس والادراك الإنساني بها ويتم تقييمها من خلال تقييمات النفسية والإدارية التي تنشأ من مقارنة القيم التي يحصل عليها الأعضاء مع تلك التي تتلقاها الإدارة المنظمة.

(2) أهمية ومبادئ العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية تمثل أساسا أساسيا في بناء بيئة عمل صحية وفعالة داخل المؤسسات والمنظمات، فهي تعزز الشعور بالانتماء والرضاء لدى الموظفين، وتحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن. وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال مؤشرات التالية:

(1.2) أهمية العدالة التنظيمية:

- ✓ توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيقي للرواتب والأجور في المنظمة.
- ✓ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ تساهم العدالة التنظيمية في كشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- ✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- ✓ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يضمن وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات لدى أعضاء المنظمة.
- ✓ تبرز العدالة التنظيمية من خلال نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد وتحديد طرق التفاعل والنصح الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. (الأسمری، 2013، صفحة 16)

تمثل العدالة التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث تعتبر المؤسسات الناجحة ذات ميزة تنافسية لا تقتصر على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، بل تسعى أيضا لضمان وتوفير العدالة التنظيمية. تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب ضمان رضا الموظفين داخل المؤسسة، وهذا يتم عبر توفير نظام توزيعي فعال للأجور والحوافز، وكذلك من خلال رصد وتصحيح السلوكيات غير المرغوب فيها ووضع استراتيجيات للحد منها. توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة يساهم في تحقيق الاستقرار والنجاح المستدام للمؤسسة.

2.2 مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من مبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

- 1.2.2 مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- 2.2.2 مبدأ الاخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق
- 3.2.2 مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- 4.2.2 مبدأ الالتزام: يشمل الالتزام بالمعاملة اللطيفة ومنح المكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المعتمدة.
- 5.2.2 مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن على جميع الأطراف العاملة في المنظمة المساهمة في عملية اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. (دره، 2008، صفحة 51)

3 نظريات العدالة التنظيمية

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فقد انصبّت جهود الباحثين على تفسيرها لتصبح موضوعا مستقلا له نظرياته وباحثيه المتخصصين، ومن اهم هذه النظريات ما يلي:

1.3 نظرية العدالة (المساواة) لآدمز Adams:

تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة والمساواة في المعاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى (آدمز Adams) أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضاء العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد الى المخرجات مقارنة بالآخرين.

ويعرف (آدمز Adams) المدخلات على انها خصائص الفرد (كالعمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، ومدة الخدمة والمهارة) وفي حين تعرف المخرجات على انها استلام حق المشروع خاص بالفرد مثل (الترقية الاجتماعية والسلطة والمكافآت وغيرها).

ساهمت نظرية المساواة في إعطاء تفسير حول العدالة التنظيمية من خلال أول ابعادها وهي العدالة التوزيعية، حيث تفسر أن إدراك العدالة التنظيمية يتم من خلال عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع الآخرين في العمل فيما يخص مدخلاته ومخرجاته، حيث تحدث العدالة عندما يشعر الفرد بمقارنة التي أجراها مع الآخرين عادلة ومنصفة له، في حين أن إدراك الأفراد لعدم العدالة سببه اختلال ميزان تلك المقارنة باتجاهها نحو طرف دون الآخر. (فرطاس و نحوي ، 2018، صفحة 355)

2.3 نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

(أ) طالما أن الانسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. فاذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. وبعبارة أخرى فإن الطرف يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول). وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم العدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

(ب) عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع الاستقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل يشعر بالرضاء. (دره، 2008، صفحة 66)

3.3 نظرية حساسية العدالة:

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام جرينبرج (Greenberg;1979) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق والقيم البروتستانتية ، فتوصل الى أن الافتراضيات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم هيوسمان (Husema, 1987) منظور جديدا للعدالة التوزيعية ، حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد الى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة وهي:

أ) الشخص الحساس للعدالة:

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب) الشخص الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم من التزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

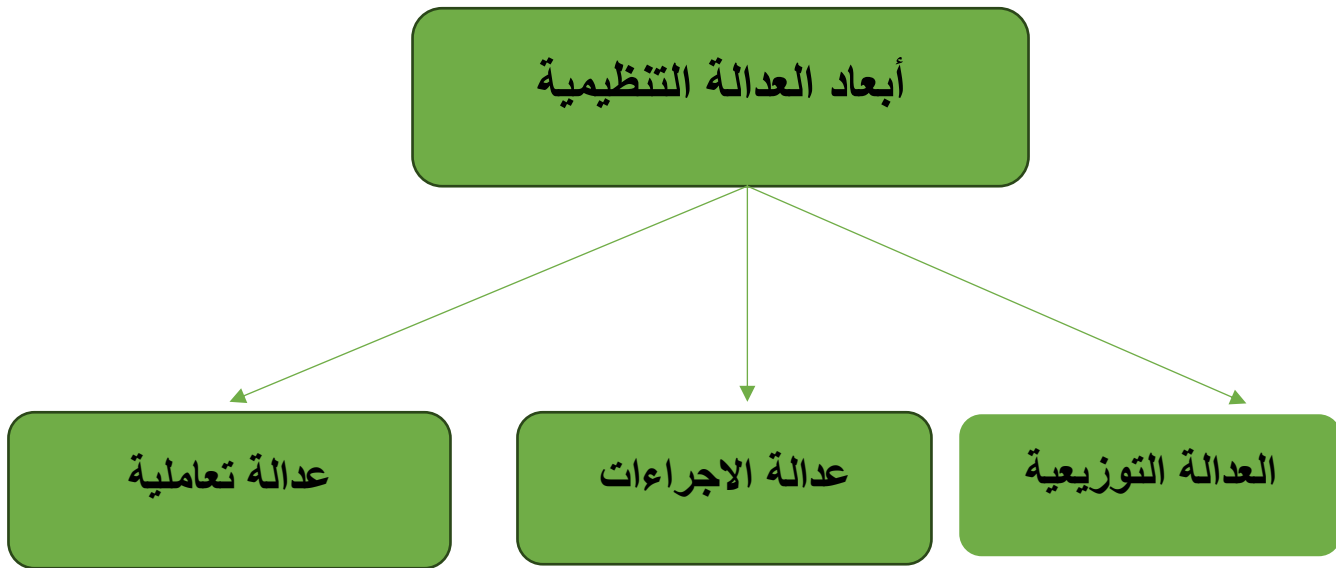
ج) الشخص الغير الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي. (محمد ش.، 2012، صفحة 20)

4) أبعاد العدالة التنظيمية

لقد توصل معظم الباحثين في سلوك التنظيمي الى ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية، تعتبر هذه الأبعاد مرجعا لتقييم مدى توافر العدالة في التعاملات والقرارات داخل المنظمة. الأبعاد الرئيسية تتضمن:

عنوان الشكل: أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

1.4) العدالة التوزيعية:

عدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته، وخاصة توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذل من جهد مقارنة بجهود زملائه. (الزايد، 2006، صفحة 18)

وتعرف أيضا على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجر والحوافز، فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي عدالة مدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في بيئة التنظيمية. (دره، 2008، صفحة 38)

وقد حدد (organ;1988:64) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

1.1.4 قاعدة المساواة: تتمثل في منح المكافآت بناء على مساهمة العاملين في العمل، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل مستحقاً تعويض أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي.

2.1.4 قاعدة النوعية: وتعني أن جميع العاملين يجب أن يتساووا بغرض الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الشخصية.

3.1.4 قاعدة الحاجة: ويقصد بها تقديم المساعدة للآخر بافتراض تساوي الفرص والموارد الأخرى، وتأتي هذه المساعدة بناء على الحاجة الملحة.

وتتضمن عدالة التوزيع جانب مادي يتضمن حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملين من مكافآت وجانب اجتماعي يعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرار مع العاملين عند منحهم المكافآت. (العبيدي، 2012، صفحة 81)

2.4 عدالة الإجراءات:

تشير إلى مدى إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والطرق والأساليب المستخدمة في المنظمة عند صنع واتخاذ القرارات، والتي يمكن من خلالها تحديد المخرجات والعوائد. (ايوب و بودبزة ، 2021، صفحة 630) ويقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد الكفاءات عادلة. (العطوي، 2007)

1.2.4 قاعدة الاستقامة (الثبات): وتعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء أو تمييز، وأن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها.

2.2.4 قاعدة عدم التمييز: وتستوجب وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

3.2.4 قاعدة الدقة: وتتمثل في صنع واتخاذ القرار بناءً على معلومات كافية ودقيقة وأن يتم اتخاذ القرار من قبل شخص مؤهل وله صلاحية اللازمة لاتخاذها.

4.2.4 قاعدة قابلية التصحيح: تتمثل في أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحصل على فرصة لتعديله أو تغييره إذا كان غير راض عنه في مراحل اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المؤسسة وضع قوانين وأنظمة تكفل للأفراد والعاملين حق الطعن في القرارات المتخذة بحقهم.

5.2.4) قاعدة التمثيل: ويقصد بها منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على العاملين، بحيث تعكس المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.

6.2.4) قاعدة الأخلاق: وتعكس ضرورة تطابق القرارات في المؤسسة مع القيم الأخلاقية للعاملين المتأثرين بتلك القرارات. (فرطاس و نحوي، 2018، صفحة 351)

3.4) عدالة التعاملية:

وهي مدى إحساس العاملين داخل المؤسسة بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.

وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات. (بجاج، 2018، صفحة 858)

واقترحت دراسات أخرى مفاهيم مختلفة تقسم العدالة التعاملية الى بعدين:

✓ عدالة العلاقات الشخصية: وتشير الى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين.

✓ عدالة المعلومات: وتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية

حول أسباب استخدام إجراءات معينة. (دراسه و شبيلي، 2020، صفحة 435)

المطلب الثاني: ماهية التزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية المهمة في حياة المنظمات، هذه الأخيرة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، مما دفعها لتوفير جميع شروط للحصول على التزام هؤلاء الأفراد وضمان استمرارهم وبقائهم في المؤسسة.

لذلك سوف يتم في هذا المطلب التطرق الى الالتزام التنظيمي واستعراض بعض الجوانب النظرية المتعلقة به.

1) مفهوم الالتزام التنظيمي

عرف الالتزام التنظيمي بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة

المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود اقل. (شهاب، 2012، صفحة 77)

وعرفه (بورتر وآخرون) أيضا بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: (برقوق و درنوني ، 2014، صفحة 65)

- ايمان القوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمتها.
 - الاستعداد للبدل اقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
 - الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- من خلال تعاريف السابقة نستنتج ان الالتزام التنظيمي يتعلق برغبة الفرد في البقاء واستمرار في المؤسسة، حيث يسعى لتقديم المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق التوافق بين احتياجاته الشخصية وأهداف العامة للمؤسسة. يفضل الفرد هذه المؤسسة على غيرها اذا كانت تلبى احتياجاته وتعزز قيمه. ومع ذلك، فان ضعف الالتزام التنظيمي يمكن ان يؤدي الى آثار سلبية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة، وهذه الآثار تتحملها المؤسسة بشكل رئيسي.

(2) خصائص وأهمية الالتزام التنظيمي

ان الشعور بالالتزام يعتبر من الحاجات المهمة، فهو يساعد الانسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وامنه وسعادته، بدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل لذلك نعد أهمية الالتزام التنظيمي في عدة نقاط:

(1.2) خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن تحديد عدد من الخصائص لسلوك الالتزام التنظيمي، وهي كالتالي:

- ✓ ان سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
 - ✓ أن هذا السلوك يجيب ان يكون سلوكا مستمرا ومتواصلا ويكون مصحوبا برغبة الاستمرار والتواصل.
 - ✓ ان هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ أن يكون هذا السلوك معبرا عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.
- وقد أضاف حمادات (2006) خصائص أخرى للالتزام التنظيمي كالتالي:
- ✓ أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة. (الجماسي، 2016، صفحة 13)

نستج أن الالتزام التنظيمي يشمل مجموعة من الخصائص المهمة مثل الاستمرارية، البقاء، والرغبة وتحقيق مصالح الفرد ومنظمة. هذه الخصائص تعزز العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتساهم في تحقيق المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، كما تزيد من الرغبة لأفراد في اندماج في المؤسسة ذات الالتزام التنظيمي الفعال.

2.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة وتتجلى هذه الأهمية فيما سيتم طرحه:

- ✓ يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ✓ يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ان تقدم حوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أهدافها.
- ✓ يعتبر التزام الافراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- ✓ ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من الباحثين وعلماء سلوك الإنسان نظرا لما يمثله من كونه مرغوبا فيه.

✓ يتعبّر الالتزام الافراد تجاه منظماتهم عاملا هاما بالتنبؤ بفعالية المنظمة. (محمد ك.، 2015، صفحة 549)

3) مراحل وأبعاد الالتزام التنظيمي

يترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة والتزامه عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

1.3 مراحل الالتزام التنظيمي

يترسخ الالتزام التنظيمي لدى العاملين عبر مراحل يمر بها في منظمته وهذه المراحل أشار اليها (أوريلي 1991، 247) المشار اليه في (البليسي 2004) كالاتي:

1.1.3 مرحلة الطاعة: وتعني القبول والاذعان الى الآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق من أجل الحصول على أجر المادي ومعنوي.

2.1.3) مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضاء الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي الى هذه المنظمة.

3.1.3) مرحلة الهوية: وتشير الى اكتشاف الفرد العامل بأن منظمته التي يعمل فيها جزء منه، وهو جزء منها وأن قيمتها تتناغم مع القيمة الشخصية.

لقد بين بوشانان سنة (1974) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بالمراحل الآتية:

1. مرحلة التجربة: وهي التي تمد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا الى الإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجيهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتوجيه اتجاهاته بما يتوافق مع اتجاهات التنظيم وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، ومن خلال هذه المرحلة تظهر الخبرات الآتية:

✓ تحديد العمل.

✓ وضوح الدور.

✓ ظهور الجماعة المتوافقة.

✓ إدراك التوقعات.

✓ نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

2. مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدتها ما بيه عامين الى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى العامل في هذه المرحلة لتأكيد مفهوم الإنجاز وتظهر في المرحلة الخبرات الآتية:

• الأهمية الشخصية.

• الخوف من العجز.

1. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة وتستمر الى ما بعد ذلك حيث يتقوى لدى الفرد الالتزام الذي تكون فيه بالمرحلتين السابقتين وينتقل من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج. (قيسي، 2019، صفحة 117)

2.3 أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره على التغيرات التنظيمية والتي حصرناها في الأبعاد التالية:

1.2.3 الالتزام العاطفي:

عرفها (Meyer&Allan,1984) على انه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطا وجدانيا. كما عرفها (Moideenkuttyet ,1998) بأن الالتزام العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في انتساب اليها والتوحد مع هويتها.

أي أن هذا النوع من الالتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة.

(حواس، 2003، صفحة 60)

2.2.3 الالتزام المعياري (الأخلاقي):

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل بل مساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم سياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجيه هو موظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (عصمان، 2018، صفحة 649)

3.2.3 الالتزام الاستمراري:

وهو التحكم في درجة الالتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي ممكن ان يحققها لو استمر بالعمل في منظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها.

اما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا ارتباط هم نفعيون وأصحاب طموحات العالية.

(عاشوري، 2015، صفحة 70)

4) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، وهذه العوامل هي:

1.4) العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ظروف سوق العمل.
- فرص الاختيار لدى الفرد.
- رواج الظروف الاقتصادية.
- ارتفاع مستوى البطالة.
- الكساد.
- انخفاض الفرص الوظيفية.
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة.

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه عدد من فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار لدى الفرد يتم بالوضوح والحرية، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للفرد العامل.

في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد، كل هذا يؤدي الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

2.4) العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: مثل السن، وطول مدة الخدمة ومستوى التعليم، والجنس.

أظهرت بعض الدراسات الآتي:

أ) أن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر تكون درجة التزامهم مرتفعة بالمقارنة مع الأفراد صغار السن أو متوسطي العمر.

ب) كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة الخدمة ودرجة التزامه التنظيمي. فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي تنمية العلاقات اجتماعية داخل العمل وخارجه، كذلك تؤدي الى استثمار الأفراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة فتجعل هؤلاء الأفراد لا يفكرون بترك العمل لدى منظماتهم وبمعنى آخر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة، بعكس الأفراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة.

ج) كما اشارت الدراسات الى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي.

فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وازدادت توقعاته من المنظمة، لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد، كلما أدى هذا الى انخفاض مستوى الالتزام لديه.

د) كما أن بعض الدراسات أفادت أن النساء أكثر التزاما من الرجال للمنظمة.

هـ) وكلما كان هناك تطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظماتهم.

و) كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة ويزيد من التزامهم التنظيمي.

3.4 العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفية: تؤثر خصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدى، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذه يزيد من درجة الالتزام التنظيمي. وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

4.4 العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: فالإدارة الناجمة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، ويمتلكون مهارات عالية، وكلما كانت هناك أنظمة أجور عادلة، وكان هناك تحفيز فكل هذا يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية كذلك أن جماعة العمل في المنظمة يزيد من درجة التزامها التنظيمي، كلما كانت جماعة العمل متماسكة بين أفرادها وتسود بينها روح التعاون والايجابية.

5.4) العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: فاللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل إيجابيا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.

6.4) ملكية الأفراد للمنظمة: ان ملكية الأفراد للمنظمة أو الجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها. وذلك بسبب ازدياد شعور هؤلاء بالمسؤولية، واحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق لهم، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري لديهم اتجاه المنظمة. (دودين، 2020، صفحة 188)

المطلب الثالث: علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

اختلف الباحثين في توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بحيث كل منهم وضع هذه العلاقة من خلال ما توصل اليه من خلال دراسته.

من خلال ذلك نوضح ما توصل اليه أحد الباحثين فيما يلي:

وجود علاقة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأنها في الأغلب تكون علاقة طردية قائمة على التأثير والتأثر حيث أنما شعر العاملين بالعدالة التنظيمية زاد شعورهم بالالتزام التنظيمي سواء نحو عملهم او نحو المؤسسة التي يعملون بها، وتتفاوت درجة الالتزام بين العاملين من المؤسسة الى 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 المرؤوس بطريقة محترمة ومهنية...الخ) فإن العاملين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي . (عليان، 2016، صفحة 46)

المبحث الثاني: الأسس التطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وفق تسلسل الزمني من الأقدم الى الأحدث ثم بعد إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينهما.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

1) الدراسات السابقة العربية

1) دراسة (كاف فاطمة الزهراء، عائشة صفرائي) دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الأغواط، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة العدد 1 سنة 2023.

هدفت الدراسة الى معرفة دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تمت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة تم انتقائهم عشوائيا تضم 54 موظف عن طريق أداة الاستبيان وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها في البرنامج الاحصائي SPSS أظهرت نتائج الدراسة كآلاتي:

✓ وجود دور للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة معنية.

وجود سعي من قبل الوكالة للحفاظ على الموارد البشرية من خلال تطبيق عوامل الاستبقاء (المكافأة، علاقات العاملين، تصميم العمل).

2) دراسة (الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو نشرت هذه الدراسة في مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية العدد 1 سنة 2023.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والتعرف على ابعاد الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، المستمر) وعلاقتها بالعدالة التنظيمية بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، تمت الدراسة على عينة عشوائية تضم 60 عاملا من بين 144 عاملا بمستشفى الجامعي نذير محمد، ولجمع البيانات تم استخدام استبيانين:

واحد لقياس الالتزام التنظيمي وابعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي، المستمر) والآخر لقياس العدالة التنظيمية وبعد جمع البيانات تم تحليلها في البرنامج الاحصائي SPSS توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (المعياري، العاطفي، المستمر) والعدالة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

3) دراسة (فادي صبحي عبد الرحمان صبابه، حيدر محمد صديق قدور) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها نشرت هذه الدراسة بالمجلة الافريقية في العلوم الإنسانية والاجتماعية سنة 2023 .

هدفت هذه الدراسة التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبيان لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من (132) وتم تحليل البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS وتوصلت الدراسة الى اهم نتائج:

- يوجد مستوى واضح للعدالة التنظيمية بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.

- يوجد مستوى واضح من الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين

4) دراسة (نعوم فؤاد) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية _الجلفة_ نشرت هذه الدراسة في مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية سنة 2023.

هدفت هذه الدراسة التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال بمستشفى بالادريسية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة طبق على عينة عشوائية قدرت ب(130) عامل، وتم تحليل البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS حيث خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من نتائج أهمها:

- ✓ تساهم العدالة التوزيعية في تحسين أداء العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية .

- ✓ تؤثر العدالة الإجرائية إيجابيا على أداء العامل بالمؤسسة محل الدراسة.

- ✓ تؤثر العدالة التعاملية إيجابيا على أداء للعامل بالمؤسسة محل الدراسة.

- ✓ توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة محل الدراسة.

5) دراسة (محمد عوض محمود ملاح) العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح نشرت هذه الدراسة في المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية سنة 2023.

هدفت الدراسة للتعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من (50)

عامل الذي تم اختيارهم عشوائيا وبعد معالجة البيانات في الحزمة الاحصائية SPSS تم التوصل الى نتائج التالية:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية رفح مرتفعة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح متوسط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات العدالة التنظيمية واثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح تعزي المتغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

(6) دراسة (لunas عبد الله، زاوي عز الدين) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة نشرت هذه الدراسة في مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بولاية مسيلة، ولهذا الغرض اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في استبيان طبق على عينة مكونة من 34 فردا تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وتم معالجة البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة دالة احصائيا بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

(7) دراسة (بن يزغد فاطمة، بن السعد أحلام، جقيدل سمية) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية نشرت هذه الدراسة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط سنة 2022.

هدفت الدراسة الى معرفة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي الأغواط، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة الدراسة المقدر ب (30)، وبعد معالجة البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS تم التوصل الى اهم نتائج وهيا كتالي:

- ✓ لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ نمط الالتزام السائد هو النمط المعياري الذي يؤثر في أداء الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

✓ لا توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية علوم الاجتماعية جامعة عمار ثلجي الأغواط تعزى لمتغير الجنس، السن، الأقدمية، الحالة الاجتماعية.

(8) دراسة (ليث إبراهيم الزواهرة، غسان عيسى العمري) أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية كلية الأعمال جامو عمان العربية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي مع التركيز على الذكاء العاطفي كوسيط في شركات الاتصالات الأردنية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة استبيان لجمع البيانات وطبق على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة الذي بلغ عددهم 320 عامل وحللت البيانات المتحصل عليها في البرنامج الاحصائي SPSS وظهرت النتائج كالتالي:

✓ ان المؤسسة المدروسة تطبق العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، الذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة.

(9) دراسة (مختار بونقاب) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية) مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة ورقلة سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة المدروسة بالاستناد على المنهج الوصفي التحليلي واستعانة بالمنهج الاستقرائي، طبقت الدراسة على عينة عشوائية من الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية تضم 250 استاذ بواسطة أداة الاستبيان وكانت إجابات المستردة 231 استبانة وحللت البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS لخصت النتائج التالية فيما يلي:

- مستوى العدالة التنظيمية وابعادها الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا يميل الى المنخفض وبينما كان الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- (10) دراسة (ياسر عبد الرحمان، الهام بوالكو، صورية طويوي) أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة انتاج جيجل نشرت هذه الدراسة في المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة سنة 2021.

هدفت الدراسة الي ابراز تأثير العدالة التنظيمية وابعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على نية ترك العمل للعاملين بمؤسسة الجزائرية للجلود بجيجل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة في استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من عمال المؤسسة التي بلغ حجمها 70 عاملا، تم معالجة البيانات في البرنامج الحزمة الإحصائية SPSS اظهرت أهم نتائج:

✓ وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى وجود معدل متوسط لنية ترك العمل للعاملين.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين.

11) دراسة (وسيلة زروالي، انصاف بزازي) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة نشرت هذه الدراسة سنة 2021 بمجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمركب تكرير السكر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم استخدم الاستبيان كأداة للدراسة طبق على عينة عشوائية قدرها(100) عامل، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss تم التوصل الى النتائج التالية:

- مستوى إدراك العدالة التنظيمية بمركب تكرير السكر ضعيف.
- مستوى الولاء الوظيفي متوسط بمؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

12) دراسة (دلفين شيراز محمد) دور مستويات العدالة التنظيمية في الابداع الإداري نشر هذه المقال في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت سنة 2020.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل ارتباط وأثر العدالة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استمارة استبيان كوسيلة للحصول على البيانات، حيث تم توزيعها على رؤساء الأقسام في الجامعات الاهلية في مدينة أربيل على 85 رئيس قسما، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي (spss) كانت النتائج المتوصل اليها كتالي:

✓ وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والابداع الإداري وهذا ما يؤكد استقادة الجامعات المبحوثة في توجيه ابعاد العدالة التنظيمية لغرض تعزيز عمليات الابداع الإداري، وكذلك تعزيز عمليات التحفيز لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير بطريقة إبداعية من خلال منح المكافآت التشجيعية وتوفير المناخ الإيجابي الداعم في الأقسام العلمية.

13) دراسة (هاشم راشد عجرش عفن المعيني) العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الموظفين فيها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان ووزع على عينة تم اختيارهم عشوائيا وتضم 314 موظف وموظفة وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها في البرنامج الاحصائي SPSS تم توصل الى نتائج التالية:

✓ ان مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا.
✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي على الأفراد العاملين في الجامعات الأردنية.

14) دراسة (إسماعيل العمري، عبد الفتاح ابي مولود) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة نشرت هذه الدراسة في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية سنة 2018.

هدفت الدراسة الى تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات، باستخدام المنهج الوصفي الاستكشافي واستبيان كأداة لجمع البيانات وطبق على عينة عشوائية مكونة من 621 عامال من المؤسسة وتم معالجته في البرنامج الاحصائي SPSS وفي الأخير تم توصل الى نتائج التالية:

- ان مستوى الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة المعنية منخفض.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال، حيث يظهر ارتباطا إيجابيا بين السن والخبرة، حيث يكون العمال الأكبر سنا والأكثر خبرة لديهم مستوى اعلى من الالتزام التنظيمي مقارنة بالعمال أصغر سنا.

15 دراسة (عثمان محمد القيصر وصالح ناصر عليّات) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة استبيان لجمع البيانات، وزع على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والتي تضم 368 عضو واطهرت النتائج كالتالي:

➤ مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعا.

➤ وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات.

16 دراسة (أنيس صقر خصاونة، فاروق إبراهيم العكرب) أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين نشرت هذه الدراسة في مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة الى تقدير مستوى تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أداة استبيان وطبق على عينة من عمال شركات النسيج السبعة الممتازة تم اختيارهم عشوائيا والذي بلغ عددهم 500 عامل وبعد معالجة البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS اظهرت أهم نتائج:

✓ مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها كان متوسطا في المؤسسة محل الدراسة.

✓ مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعا وبعديه (العاطفي، المستمر) في المؤسسة محل الدراسة.

17 دراسة (كمال برباوي) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار سنة 2016 نشرت هذه الدراسة في مجلة الباحث.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بالشركة الوطنية لتوزيع كهرباء والغاز، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام أداة استبيان لجمع البيانات، وزع على عينة عشوائية من عمال المؤسسة والذي بلغ عددهم 115 عامل، وتم معالجة البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS وتم توصل الى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة المعنية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والولاء التنظيمي في المؤسسة المعنية.

18) دراسة (كعوان محمد) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس الجزائر بولاية قسنطينة سنة 2015 نشرت هذه الدراسة في مجلة علوم الإنسانية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمؤسسة موبيليس الجزائر المديرية الجهوية للشرق الجزائري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وزع على عينة عشوائية قدرت ب 30 عامل، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وتم توصل الى نتائج التالية:

- ✓ مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة موبيليس الجزائر مرتفع.
- ✓ مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- ✓ وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

2) عرض الدراسات السابقة الأجنبية

1) دراسة (Abdil Ari & Hakan Salim cagalayan 2017) ، بعنوان " Relationship between organizational commitment of school of physical organizational justice perceptions and éducation an académiciens.

هدفت هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام في كلية التربية البدنية والأكاديميين الرياضيين في تركيا، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية من مجموع (521) منها: (المحاضرين، أساتذة، مساعد أساتذة، أساتذة مشاركون، الخبراء والباحثون)، وذلك تم استخدام أداة الاستبانة في جميع البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (spss). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض الوصول إلى النتائج، من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- ✓ تبين أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة المعنية.
- ✓ وجود التزام عاطفي بمستوي عالي، أما الالتزام المعياري على مستوى معتدل في المؤسسة المعنية.
- ✓ أن العلاقة الايجابية المعتدلة والمنخفضة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة المعنية.

(2) دراسة (Isil cokçe topaloglu.fran yazicioglu) (2009) بعنوان

the Relationship between organizational justice and commitment: A case study in accommodation establishment.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الإقامة في موغلا، ولمعالجة هذه الإشكالية تم إعداد (500) استبانة وتوزيعها على الموظفين الذين اختاروا بشكل عشوائي أجاب (122) موظف. تم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات، قدم البحث بناء على المنهج الوصفي التحليلي توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة هامة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التوزيعية.
- وجود علاقة أعلى بين عدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة (أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف):

بعد ان قمنا بعرض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي قمنا بتحديد أوجه الاتفاق واختلاف بين الدراسات وهيا كتالي:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: من 2016 إلى 2023	تمت الدراسة في مؤسسة سيترام بورقلة سنة 2025/2024	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة (80) عامل.	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: كالرضاء الوظيفي، الحفاظ على الموارد البشرية، نية ترك العمل للعاملين.	هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة ثلاث أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية وتشمل عدالة (التوزيع، الإجراء والتعامل) وثلاثة أبعاد في المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي ويشمل الالتزام (العاطفي والاستمراري، المعيارى).	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمي، صناعية، تجارية، إنتاجية، عملية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي	من حيث نوع القطاع
معظم الدراسات هدفت الى الوقوف على واقع العدالة التنظيمية على مجموعة من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي	تهدف دراستنا الى الوقوف على مدى تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيترام ورقلة	من حيث الهدف

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية وأهم أبعاد كل منهما. وما يمكن استنتاجه أن العدالة التنظيمية شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة لأن المؤسسات اليوم يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى توفر هذه العدالة بأبعادها الثلاثة (التوزيع، الأجراء، التعامل) وبتحقيق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد التزام التنظيمي عال سواء كان (التزام عاطفي، التزام استمراري، التزام معياري) يخلق لها أداء جيد لمواردها البشرية تساعد في بناء مستقبلها وتوسيع رؤيتها ومطابقة أهدافها مع الأهداف الكلية للمنظمة. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة سيترام بورقلة.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية بمؤسسة
سيترام ورقلة

تمهيد:

بعد التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، سنتناول في هذا الفصل أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة سيترام ورقلة لتكون محل لهذه الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

• المطلب الأول: طريقة اختيار مجتمع الدراسة وعينة البحث

• المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

• المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

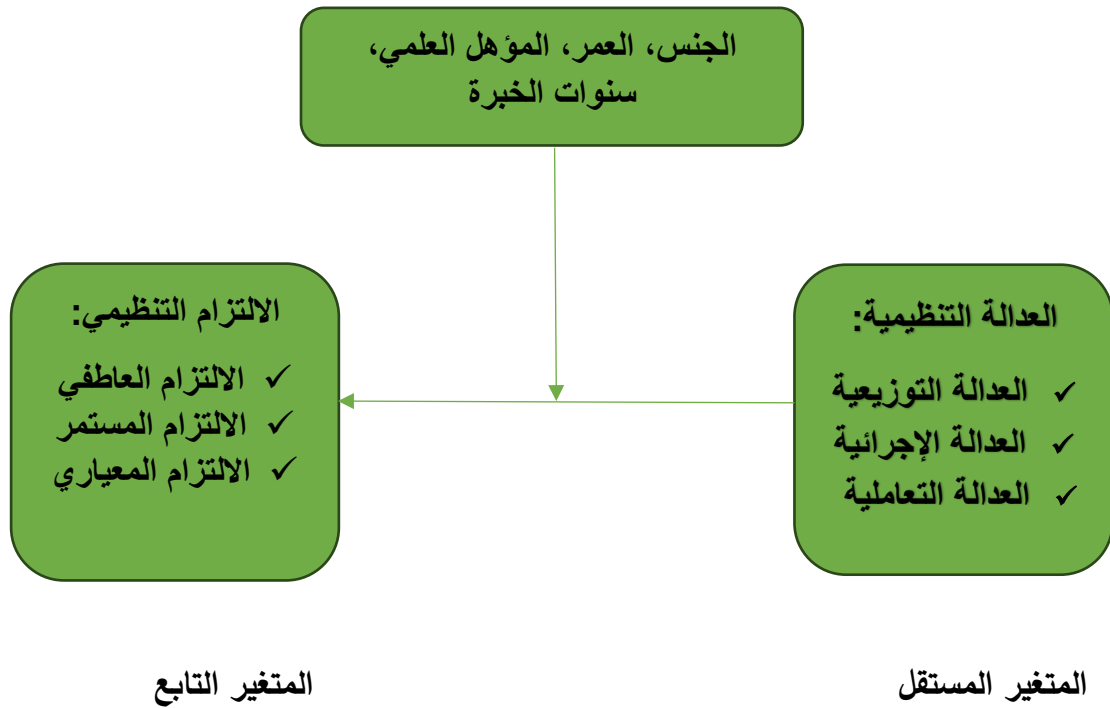
• المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى الطريقة والأدوات المتبعة من خلال الإشارة الى مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، كما يتم التعرّيج على تحليل البيانات من خلال عرض النتائج اختبار الصدق والثبات في أداة الدراسة. وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: طريقة اختبار مجتمع وعينة الدراسة

(1) نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبتين

(2) منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي يتم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، وذلك عن طريق استخدام أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

من أجل أثر تطبيق العدالة التنظيمية على لالتزام التنظيمي للعاملين، واختبار صحة الفرضيات، قمنا بتحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية معتمدين في ذلك على برنامج الحزم الإحصائية SPSS V26. وذلك عن طريق جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزع على عينة من عمال المؤسسة سيترام ورقلة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- الأساليب الوصفية

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد؛
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد؛

ب- الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
 - معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
 - اختبار ستودنت: يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة والغير مرتبطة للعينات المتساوية والغير متساوية.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمقارنة بين المتوسطات والتوصل الى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة
- (3) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وتوفرت فيه الخصائص المتعلقة بالدراسة وبهذا يتكون مجتمع دراستنا من عمال مؤسسة سيترام ورقلة.

1.3 نبذة عن مؤسسة سيترام ورقلة

تأسست سيترام نتيجة اتفاق بين مؤسسة مترو الجزائر ومجموعة النقل المتعددة لمدينة باريس "أراتيبي"، تتمتع بخبرة ورثتها عن مجموعة من أراتيبي والمعترف بها في فرنسا وعلى الصعيد الدولي، سيترام هي أكثر من عشر سنوات من الوجود في الجزائر.

شبكة الترامواي موجودة في سبع مدن جزائرية منذ عام 2010 حتى الآن، المتمثلة في (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، سيدي بلعباس، ورقلة، مستغانم). شركة سيتال لإنتاج وتركيب عربات الترامواي " CITAL " الشركة الجزائرية الفرنسية "سيتال" المملوكة بنسبة 51% من الدول الجزائرية ممثلة في شركتي (فيرو فيال) المتخصصة في إنتاج تجهيزات السكة الحديدية وميترو الجزائر. وبنسبة 49% من المجمع الصناعي الفرنسي (الستوم) تبلغ نسبة الإدماج والإنتاج المحلي 30% حتى الآن.

وقد أنتج أول ترامواي في الجزائر في أكتوبر 2015 تليه 42 وحدة أخرى تم توزيعها على عدة مدن جزائرية وهي مطابقة تماما للترامواي الستوم الأصلية، ومن انجاز سواعد جزائرية، هو أول مصنع افريقيا والوطن العربي. CITAL مصنع لإنتاج عربات السكك الحديدية "ترامواي ، مترو، قطار".

2.3 تعريف شركة سيترام ورقلة:

نشأ في يوم 20 مارس 2018 حدثا تاريخيا لمدينة ورقلة وجنوب الجزائر، تم تدشين طريق طوله 9,6 كلم يربط بين محطتي سيد روحو وشنين قدور، مرورا بالمدينة الجديدة ومحطة الحافلات الجديدة.

تعتبر مؤسسة سيترام الأولى في مناطق صحراوية بفضل خصائصها التقنية المتقدمة، حيث يتكيف ترام ورقلة مع التغيرات في درجة الحرارة ليلا ونهارا في هذه المنطقة الصحراوية المعروفة بظروفها المناخية القاسية.

تمت اعتماد الوحدة التشغيلية بورقلة في ديسمبر 2019 وفقا لمعايير "الأيزو 9001" 2015، وهي جزء من سياسة الشركة لإعداد نظام الإدارة ومراقبة الجودة يسمح باستمرارية تقديم عرض خدمة تتماشى مع توقعات عملائها ومستخدميها تتضمن 16 محطة.

4) عينة الدراسة

نظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث والمقدر بـ (435) عامل بمختلف أقسام المؤسسة وفروعها، فقد تم اللجوء إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي (عينة) لاختبار فرضيات البحث، مع ضمان التمثيل النسبي لخصائص المجتمع خلال تشكيل مفردات هذه العينة. وتم توزيع 80 استمارة استبيان واسترجاع (62) منها (60) قابلة للتحليل و (2) غير قابلة للتحليل، حيث أن طريقة المعاينة كانت عشوائية بسيطة، وبحساب المعاينة عن طريق استخدام محاكات عن موقع Rao soft تظهر النتائج الموالية:

✓ حجم المجتمع: 435 عامل بالمؤسسة.

✓ حجم العينة: 60

✓ نسبة الخطأ العشوائي: 10% (مقبول نوعا ما، خصوصا أن هذه الدراسة تقتصر على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة فقط، وبحكم أن الدراسة هي ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنسلط الضوء في هذا المطلب على كل من أدوات الدراسة، مقياس الدراسة، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1) أدوات الدراسة:

بغرض التعرف على أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سيطرام ورقلة

وللوصول إلى الإجابة النهائية على الأسئلة المتعلقة بالدراسة، واختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها اعتمدنا على الأدوات التالية:

1.1 الاستبيان: هو أداة الملائمة لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

1.2 المقابلة: تمت المقابلة مع مسؤول من مؤسسة سيطرام لمعرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في

المؤسسة والالتزام موظفيها.

وبناء على ذلك تم إعداد استبيان وجه إلى عينة من العاملين بمؤسسة محل الدراسة، حيث اشتمل الاستبيان على 30 عبارة.

حيث تم تقسيم الاستبيان على النحو التالي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية

المحور الثاني: يضم أبعاد العدالة التنظيمية

المحور الثالث: يضم أبعاد الالتزام التنظيمي

يتكون محور العدالة التنظيمية ومحور الالتزام التنظيمي من 15 عبارة لكل محور تتوزع هذه العبارات على ثلاثة ابعاد الخاصة بكل متغير .

الجدول (1.2): للإجابة على الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت خماسي:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غبر موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرقم الموافق لها	1	2	3	4	5

3.1) الأداة الإحصائية المستخدمة:

تمثل الأداة الرئيسية في برنامج الحزم الإحصائية لعلوم الاجتماعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الدراسة، والذي يرمز لها باختصار بالرمز SPSS إصدار 26، حيث يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل (التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية الخ)، وكذلك الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل (معامل الارتباط، التباين الأحادي الخ)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

- ✓ تم استخدام معامل ألفا كرومباچ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ✓ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة الخاضعة للدراسة.
- ✓ تم استخدام عدة اختبارات، ستيودنت، بيرسون، انوفا لاختبار فرضيات الدراسة.

2) الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة

تعرف أداة الدراسة على أن يتم قياس فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، بينما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج المتحصل عليها سوف تكون مقاربة للنتائج المتواصل إليها في العينة الأولى.

1.2) الصدق الظاهري

لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري، وفي مدى تعبيره ومحتواه عن الظاهرة المدروسة، وطبيعة الأسئلة والفقرات التي يتضمنها ومدى ملاءمتها من حيث الشكل والمعنى، فقد تم تقديم الاستبيان في نموذجه الأولي قبل التصحيح والتعديل إلى مجموعة الأساتذة المحكمين من أهل الاختصاص لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمة المحاور مع موضوع الدراسة.

وفي ضوء آرائهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة. (انظر ملحق رقم...)

2.2 اختبار الثبات العام لأداة الدراسة

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقاً، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة، وبتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2.2) قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات الكلي	30	0,889690
محور العدالة التنظيمية	15	0,898201
الالتزام التنظيمي	15	0,845934

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

تظهر النتائج في الجدول (2.2) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.889 وهي تتجاوز قيمة المعدل الجيد لهذا المعامل (0.8)، ومنه يمكن القول أن الثبات العام لأداة الدراسة ممتاز، كما أن أدنى قيمة لثبات كل المحاور تتجاوز 0.8، وبالتالي فثبات المحاور ممتاز كذلك، والاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج 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 اليها ثم تحليلها

1) التحليل الوصفي لعينة الدراسة

1.1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (3.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
75%	45	ذكر	الجنس	01
25%	15	أنثى		02
100%	60	المجموع		

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (3.2) أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ بأن أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة تقدر

ب (75%)، في حين بلغت نسبة الاناث (25%) من مجموع أفراد العينة وهذا راجع الى طبيعة العمل في مؤسسة

سيترام بأنها تحتاج ذكور وهذا ما تم ملاحظته في المؤسسة.

2.1) توزيع العينة حسب السن

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب السن وفق الجدول الموالي:

الجدول (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	17	28,7
من 39 إلى 49 سنة	36	60,0
من 50 سنة فأكثر	7	11,7
المجموع	60	100,0

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (4.2) المبين أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى 49 سنة) نسبتهم تقدر ب (60%)، هذا منطقي وهي الفئة الشابة الأقدر والأجدر على القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث عن المعرفة

وتأدية الأعمال كما يجب وبالشكل مطلوب، وبلغت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) نسبة تقدر ب (28,8)، يعود سبب تدني نسبتها الى التوظيف الجديد وتليها الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق)، هي أدنى نسبة وتقدر ب (11,7)، وهذا يدل على قربه من سن التقاعد.

3.1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (5,2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	المستوى التعليمي للموظفين	بكالوريا	3	5,0
		تقني سام	16	26,7
		ليسانس	71	28,3
02		ماستر	24	40,0
	المجموع		60	100%

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (5.2) المبين أعلاه أن الموظفين الذين مستواهم ماستر يمثلون أعلى نسبة حيث تقدر (40%)، وبعد ذلك الموظفين الذين لديهم مستوى ليسانس تقدر نسبتهم (28,3%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في عملية توظيف على المؤهلات العلمية، أيضا أن نسبة الموظفين الذين لديهم شهادة تقني سامي تقدر ب (26,7%)، تليها نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى بكوريا حيث تقدر ب (5%)، وهم لا يشغلون مناصب ذات مستوى عال.

4.1 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (6.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	21,7
	المهنية	من 5 الى 10 سنوات	28	46,7
	للموظفين	أكثر من 10 سنوات	19	31,7
	المجموع		60	%100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (6.2) المبين أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يبين أن (46,7%)، هم من فئة الذين تتراوح خبرتهم من (5 الى 10 سنوات) وهي نسبة مرتفعة وتدل على أن المؤسسة تتضمن كوادر من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير المؤسسة الى الأحسن من خلال معرفة العمل ومتطلباته وهذا امر ضروري وكافي لبقاء المؤسسة، ثم تليها فئة (أكثر من 10سنوات) بنسبة تقدر ب (31,7)، وهي نسبة جيدة وتدل على وجود كفاءات في المؤسسة، ثم تليها فئة اقل من 5سنوات بنسبة تقدر ب (21,7)، وهي أدنى نسبة أي أن الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة لحدثة العمل داخل المؤسسة.

2) تحليل نتائج المتعلقة بالمحور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

سنقوم بتحليل النتائج المتعلقة بالمحور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

1.2 النتائج المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية

1.1.2 الجدول رقم (7.2) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: العدالة التوزيعية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	3.71	1.170	درجة عالية
02	يتناسب راتبي الشهري مع جهود التي أبذلها في عملي.	2.76	1.174	درجة متوسطة
03	توزع الحوافز المادية حسب الاستحقاق.	2.88	1.061	درجة متوسطة
04	أحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله بالنظر الى ضغط العمل الذي أواجهه.	2.48	1.096	درجة منخفضة
05	توزيع ساعات العمل تناسب ظروف الخاصة.	3.22	1.170	درجة متوسطة
	المتوسط العام للعدالة التوزيعية	3.0103	0.75340	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول (7.2) أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول والمتعلق بـ: بعد العدالة التوزيعية: بلغ (3.01) بانحراف معياري بلغ (0.75) يدل ، المتوسط الحسابي المرتفع لعبارات مثل "تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء" (3.71) والانحراف المعياري (1.17) و "توزيع ساعات العمل تناسب ظروف الخاصة" (3.22) وانحراف معياري (1.17) على رضا العاملين عن توزيع المهام وساعات العمل بما يتناسب مع قدراتهم وظروفهم، مع ذلك، يظهر بعض التفاوت في مستوى الرضا بين العبارات. فعلى سبيل المثال، سجّلت عبارة "يتناسب راتبي الشهري مع جهود التي أبذلها في عملي" (2.76) متوسطاً أقلّ من غيرها وانحراف معياري (1.17). ربما يعكس ذلك عدم رضا بعض العاملين عن مستوى رواتبهم مقارنةً بالجهد المبذول.

2.1.2) الجدول رقم (8.2) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: عدالة الإجراءات

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
06	أشعر أن الإجراءات الإدارية في المؤسسة تتسم بالعدالة	3.00	1.060	درجة متوسطة
07	تتخذ القرارات في المؤسسة بصورة موضوعية وفق معلومات صحيحة ودقيقة	3.17	0.958	درجة متوسطة
08	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة للجميع	3.24	0.942	درجة متوسطة
09	أعتقد ان رؤسائي يقومون باتخاذ القرارات عادلة للتظلمات وشكاوى العمل	3.24	1.031	درجة متوسطة
10	تتم عمليات الترقية بطريقة عادلة بين الموظفين	2.95	1.099	درجة متوسطة
	المتوسط العام لبعده العدالة الإجراءات	3.1207	0.76313	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول (8.2) أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني والمتعلق ب: بعد عدالة الإجراءات: بلغ (3.12) بانحراف معياري بلغ (0.76)، يشير المتوسط الحسابي المرتفع لعبارات مثل "أشعر أن الإجراءات الإدارية في المؤسسة تتسم بالعدالة" (3.00) وانحراف معياري (1.06) و "تتخذ القرارات في المؤسسة بصورة موضوعية وفق معلومات صحيحة ودقيقة" (3.17) وانحراف معياري (0.95) إلى ثقة العاملين في عدالة الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة.

كما تدعم عبارات مثل "يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة للجميع" (3.24) وانحراف معياري (0.94) و "أعتقد ان رؤسائي يقومون باتخاذ القرارات عادلة للتظلمات وشكاوى العمل" (3.24) وجود نظام موضوعي وشفاف لتقييم الأداء ومعالجة التظلمات.

ومع ذلك، سجلت عبارة "تتم عمليات الترقية بطريقة عادلة بين الموظفين" (2.95) متوسطاً أقل وانحراف معياري (1.09)، مما قد يعكس شكوك بعض العاملين حول عدالة نظام الترقيات.

3.1.2) الجدول رقم (9.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: عدالة المعاملات

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	أستطيع التحدث الى المسؤول المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل	3.84	1.136	درجة عالية
02	عند اتخاذ المسؤول قرار متعمقا بوظيفتي يتعامل معي باحترام	3.64	1.180	درجة عالية
03	يشرح لي المسؤول بشكل واضح اي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي	3.62	0.988	درجة عالية
04	يسمح لي بمعارضة القرارات المتخذة ومناقشتها مع المسؤول	3.33	1.082	درجة متوسطة
05	يشجع المسؤول على بناء علاقات قوية مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين	3.60	1.075	درجة عالية
	المتوسط العام لبعد عدالة المعاملات	3.6069	0.92373	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول (9.2) أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث والمتعلق بـ: بعد عدالة المعاملات: بلغ (3.60) بانحراف معياري بلغ (0.92)، يشير المتوسط الحسابي المرتفع لعبارات مثل "أستطيع التحدث الى المسؤول المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل" (3.84) وبانحراف معياري (1.13) و "عند اتخاذ المسؤول قرار متعمقا بوظيفتي يتعامل معي باحترام" (3.64) وانحراف معياري (1.18) إلى أنّ المسؤولين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة ويتعاملون مع مرؤوسيهم باحترام.

كما تدعم عبارات مثل "يشرح لي المسؤول بشكل واضح اي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي" (3.62) وانحراف معياري (0.98) و "يسمح لي بمعارضة القرارات المتخذة ومناقشتها مع المسؤول" (3.33) وانحراف معياري وجود حوار مفتوح وشفاف بين المسؤولين ومرؤوسيهم. إلا أنّ عبارة "يشجع المسؤول على بناء علاقات قوية مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين" (3.60) سجّلت متوسطاً أقلّ من غيرها وانحراف معياري (1.07)، مما قد يشير إلى أنّ بعض المسؤولين لا يولون أهمية كافية لتعزيز العلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق.

2.2) الجدول (10.2) قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد العدالة التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	العدالة التوزيعية	3.0103	0.75340	درجة متوسط
2	العدالة الإجرائية	3.1207	0.76313	درجة متوسطة
3	العدالة التعاملية	3.6069	1.075	درجة مرتفعة
المتوسط العام لأبعاد العدالة التنظيمية		3.2460	0.6884	درجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (10.2) فإن مؤسسة سيترام ورقلة تسود فيها عدالة تعاملية بدرجة مرتفعة إلا أن باقي الأبعاد الأخرى مذكورة سلفا كانت بدرجة متوسطة وذلك بعدم شعور أفراد العينة بأن المخرجات التي يحصلون عليها لا تتناسب مع مجهودهم التي يبذلونها وكذلك إحساس العاملين أن الإجراءات والقرارات المتخذة متحيزة. أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التنظيمية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (3.24)، والانحراف المعياري (0.68).

2.3) عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ الالتزام التنظيمي

1.2.2) الجدول رقم (11,2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ بعد: الالتزام العاطفي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
06	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين عن عملي	3.84	0.941	درجة عالية
07	اهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة	3.16	0.951	درجة متوسطة
08	أحس بانتماء لمؤسستي ولا يمكنني استبدالها إذا اتبحت لي الفرصة	2.84	1.152	درجة متوسطة
09	أهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة	3.14	0.907	درجة متوسطة
10	تعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الشخصية	2.71	0.937	درجة متوسطة
المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي		3.0655	0.69220	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول (11.2) أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول والمتعلق ب: بعد الالتزام العاطفي: بلغ (3.06) بانحراف معياري بلغ (0.69). يشير المتوسط الحسابي المرتفع لعبارات مثل " أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين عن عملي و بانحراف معياري (0.94) واهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة (3.16) وانحراف معياري (0.95)، الى أن الأفراد حزه من مؤسستهم، ومع ذلك يظهر بعض التفاوت مثلا عبارة سجلت متوسط حسابي اقل أحس بانتماء لمؤسستي ولا يمكنني استبدالها إذا اتاحت لي الفرصة وانحراف معياري (1.15) وتعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية بمتوسط حسابي اقل (2.71) وانحراف معياري (0.93).

2.2.2) جدول رقم (12.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: الالتزام المعياري

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
11	تربطني بعلمي رابطة أخلاقية تجعلني أتمسك به	3.64	0.831	درجة عالية
12	أعتقد أن ترك عملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي	3.59	1.170	درجة عالية
13	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	3.62	0.933	درجة عالية
14	أحرص على بقائي في مؤسستي حتى لو خسرت ماديا	2.67	0.962	درجة متوسطة
15	أحرص على القيام بالأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي أهدافها.	3.57	0.939	درجة عالية
	المتوسط العام لبعده الالتزام المعياري	3.4172	0.61932	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (12.2) أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث والمتعلق ب: بعد الالتزام المعياري: بعد الالتزام المعياري: بلغ (3.41) بانحراف معياري بلغ (0.61). يشير المتوسط الحسابي المرتفع للعبارات " تربطني بعلمي رابطة أخلاقية تجعلني أتمسك به (3.64) وانحراف معياري (0.83) وعبارة هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية (3.62) وانحراف معياري (0.93) وعبارة أعتقد أن ترك عملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي (3.59) وانحراف معياري (1.17) وعبارة أحرص على القيام بالأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي أهدافها (3.57) وانحراف معياري (0.93)، أي أن العاملين لديهم رابطة أخلاقية بمؤسستهم، وسجلت عبارة أحرص على بقائي في مؤسستي حتى لو خسرت ماديا متوسطا اقل وانحراف معياري (0.93).

3.2.2) الجدول رقم (13.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: الالتزام الاستمراري

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
16	لدي استعداد في الاستمرار بعلمي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد؛	3.00	1.108	درجة متوسطة
17	أستمر في عملي الحالي حتى لو كانت لي رغبة في تركه	3.26	1.085	درجة متوسطة
18	أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل	2.31	1.063	درجة منخفضة
19	في حالة توفر فرص عمل متشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي	3.05	1.099	درجة متوسطة
20	أبقى في عملي حتى لو أن زملائي الآخرين فضلوا انتقال للعمل إلى مؤسسة أخرى	3.21	1.005	درجة متوسطة
المتوسط العام لبعد الالتزام الاستمراري		2.9655	0.78953	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول (13.2) أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني والمتعلق بـ: بعد الالتزام الاستمراري بعد الالتزام الاستمراري: بلغ (2.96) بانحراف معياري بلغ (0.78)، يشير المتوسط الحسابي المرتفع للعبارات "أستمر في عملي الحالي حتى لو كانت لي رغبة في تركه(3.26) وانحراف معياري(1.10) وعبارة أبقى في عملي حتى لو أن زملائي الآخرين فضلوا انتقال للعمل إلى مؤسسة أخرى(3.21) وانحراف معياري(1.00) وعبارة في حالة توفر فرص عمل متشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي(3.05) وانحراف معياري(1.09) وعبارة لدي استعداد في الاستمرار بعلمي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد(3.00) وانحراف معياري(1.10) أي لديهم رغبة في استمرار في عملهم، وسجلت عبارة أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل متوسطا اقل(2.31) وانحراف معياري (1.06).

4.2.2) الجدول رقم (14.2) قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الالتزام

التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	الالتزام العاطفي	3.0655	0.692220	درجة متوسط
2	الالتزام الاستمراري	2.9655	0.78953	درجة متوسطة
3	الالتزام المعياري	3.41172	0.61932	درجة مرتفعة
	المتوسط العام الالتزام التنظيمي	3.1494	0.57705	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءا على نتائج الجدول (14.2) لفان مؤسسة سيترام ورقلة يسود فيها التزام تنظيمي معياري بدرجة مرتفعة إلا انها باقي أبعاد المذكورة سلفا كانت بدرجة متوسطة.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده وبشكل عام كان (3.14)، والانحراف المعياري (0.57).

اختبار صحة الفرضيات الدراسة:

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، سيتم استخدام اختبار ستيودنت.

1.3 من اجل اختبار الفرضيات التي مفادها

H1 : مستوى العدالة التنظيمية متوسط في مؤسسة سيترام

H2 : مستوى الالتزام التنظيمي متوسط في مؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (15.2): عرض نتائج اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة اختبار ستيودنت

العبارة	الدلالة	قيمة t	قيمة المتوسط	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
البعد الأول: العدالة التوزيعية	0,000	5,039	3,0033	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد العدالة التوزيعية في المؤسسة محقق.
البعد الثاني: عدالة الاجراءات	0,000	6,462	3,1367	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد عدالة الاجراءات في المؤسسة محقق.
البعد الثالث: عدالة المعاملات	0,000	9,031	3,5967	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد عدالة المعاملات في المؤسسة محقق.
المحور الأول: محور العدالة التنظيمية	0,000	8,216	3,2456	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن محور العدالة التنظيمية في المؤسسة محقق.
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	0,000	8,789	3,1444	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن محور الالتزام التنظيمي في المؤسسة محقق.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

انطلاقاً من الجدول (15.2) السابق نلاحظ أن محور العدالة التنظيمية محقق، وهذا لتتحقق أغلب الأبعاد المكونة لهذا المحور، حيث أن دلالة اختبار ستيودنت كانت أقل من 0,05 وقيمته موجبة.

كما نلاحظ أن محور الالتزام التنظيمي محقق، وهذا لتحقيق أغلب العبارات المكونة لهذا المقياس، حيث أن دلالة اختبار ستودنت كانت أقل من 0,05 وقيمه موجبة.

قمنا بتجزئتها كما يلي:

H1.1 : مستوى بعد العدالة التوزيعية متوسط في المؤسسة محل الدراسة

أظهرت النتائج أن بعد العدالة التوزيعية محقق في المؤسسة. حيث كانت قيمة دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة، مما يشير إلى وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب. نلاحظ انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1.2 : مستوى بعد عدالة الإجراءات متوسط في مؤسسة محل الدراسة

أظهرت النتائج أن بعد عدالة الإجراءات محقق في المؤسسة. حيث كانت قيمة دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة، مما يشير إلى وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب.

H1.3 : مستوى بعد عدالة التعاملية متوسط في المؤسسة محل الدراسة

أظهرت النتائج أن بعد عدالة التعاملية محقق في المؤسسة. حيث كانت قيمة دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة، مما يشير إلى وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب.

2.4 اختبار الفرضية الأساسية للدراسة - والتي تنص والتي تنص يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي

2.5 قياس العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة

لاستنتاج العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتأكد من تحقق الفرضية الأساسية للدراسة من عدمه يكون من خلال دراسة العلاقة الارتباطية بين متوسط إجابات المحورين (أي بعد حساب درجة كل محور والتي تمثل متوسط الإجابات عن جميع عبارات المحور)، وذلك من خلال معامل الارتباط لبيرسون .PEARSON

ويظهر الجدول الموالي تحليل النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم (16.2): العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة

النتيجة	المقياس الثاني: الالتزام التنظيمي		
توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وعدالة التوزيع.	0,042707	مستوى الدلالة	البعد الأول: عدالة التوزيع
	0,233389	قيمة الاختبار	
توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وعدالة الإجراءات.	0,027434	مستوى الدلالة	البعد الثاني: عدالة الإجراءات
	0,284769	قيمة الاختبار	
توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وعدالة المعاملات.	0,025673	مستوى الدلالة	البعد الثالث: عدالة المعاملات
	0,248381	قيمة الاختبار	
توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.	0,020095	مستوى الدلالة	المحور الأول: العدالة التنظيمية
	0,299477	قيمة الاختبار	

تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (16.2) السابق أن الفرضية الأساسية للدراسة - والتي تنص على أن للعدالة التنظيمية دور إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة - محققة، حيث كانت نتائج اختبار بيرسون غير دالة إحصائياً بمستوى معنوية أكبر من 0,05.

كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وهذا يعني أنه كلما زادت مستويات العدالة التنظيمية (التوزيع، الإجراءات، المعاملات) لدى العاملين، زاد التزامهم التنظيمي.

✓ بالنسبة لعدالة التوزيع: تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي (قيمة الاختبار = 0,233389، مستوى الدلالة = 0,042707). وهذا يدل على أن شعور العاملين بالعدالة في توزيع المكافآت والامتيازات يؤثر إيجابياً على التزامهم بالمؤسسة.

- ✓ بالنسبة لعدالة الإجراءات: تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي (قيمة الاختبار = 0.284769، مستوى الدلالة = 0.027434). وهذا يعني أن عدالة الإجراءات المتبعة في المؤسسة، مثل التقييم، الترقية، اتخاذ القرارات، تساهم في تعزيز التزام العاملين.
- ✓ بالنسبة لعدالة المعاملات: يظهر تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي (قيمة الاختبار = 0.248381، مستوى الدلالة = 0.025673). يشير ذلك إلى أن المعاملة العادلة والمحترمة من قبل المسؤولين في المؤسسة تلعب دوراً هاماً في زيادة التزام العاملين.
- 3.3 تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) للعدالة التنظيمية على الإلزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y : الالتزام التنظيمي.

B_0 : معامل الانحدار الثابت.

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) (x_1)

قيمة الخطأ العشوائي ε_i : لا يوجد خطأ لأن المتغيرات عبارة عن راء (متغيرات كيفية) .

جدول رقم (17.2) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالمحور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

معنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار		
مستوى معنوية (SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى معنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
<0.001	6.554	2.319	(Constant)				
0.020	2.399	0.256	العدالة التنظيمية	0.093	0.305	0.020	5.755

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V. 27

من خلال الجدول (17.2) السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.305 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين استخدام العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، كما بلغ معامل التحديد 0.093 وهو يدل على أن 9.3 % من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي كانت نتيجة استخدام العدالة التنظيمية، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى ، لم تدخل في نموذج الدراسة ، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.256 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في استخدام العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة 0.256 ، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت 5.755 بمستوى دلالة 0.020 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$y = 2.319 + 0.256 (x_1)$$

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة خطية ضعيفة بين محور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مجموعة الدراسة، يشير النموذج أن 9 % فقط من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة محور العدالة التنظيمية، وهذا يعني ان معظم التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة عوامل أخرى غير مأخوذة بعين اعتبار في هذه الدراسة.

4.3) اختبار الفروقات في مستويات الالتزام التنظيمي بالنسبة للخصائص الشخصية

اختبار الفرضية التي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

لأجل تقدير الفروقات في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة) تم استخدام اختبار أنوفا (حجم العينة يتجاوز 50 مشاهدة وبالتالي حسب قانون النهايات المركزية يمكن اعتبار البيانات تقوّل الى اتباع التوزيع الطبيعي تلقائياً وبالتالي يمكن تطبيق هذا الاختبار)، وذلك كما يلي:

1.4.3) تحليل الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير الجنس

تنص الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرابعة للدراسة على أنه: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير الجنس، وبتطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (19.2): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقاً للجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م. مجموعة المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	0,680395	1	0,680395		
الخطأ	18,352198	58	0,316417	2,150310	0,147942
المجموع	19,032593	59	/		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير الجنس، نظراً أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستوى دلالة اختبار التباين حيث تجاوزت 0,05. وهذه النتائج تقتضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريّة). وبالتالي الفرضية غير محققة.

2.4.3) تحليل الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير السن

تنص الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرابعة للدراسة على أنه: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير السن، وبتطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (20.2): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقا للسن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م. مجموعة المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	0,688100	2	0,344050	1,069033	0,350123
داخل المجموعات	18,344492	57	0,321833		
المجموع	19,032593	59	/		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير السن، نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستوى دلالة اختبار التباين حيث تجاوزت 0,05. وهذه النتائج تقتضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريّة). وبالتالي الفرضية غير محققة.

3.4.3 تحليل الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي

5. تنص الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرابعة للدراسة على أنه: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي، وبتطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (21.2): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقا للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م. مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,793737	0,343799	0,114733	3	0,344199	بين المجموعات	الانحدار
		0,333721	56	18,688393	داخل المجموعات	الخطأ
		/	59	19,033	_____	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي، نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستوى دلالة اختبار التباين حيث تجاوزت 0,05. وهذه النتائج تقتضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريّة). وبالتالي الفرضية غير محققة.

4.4.3 تحليل الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الخبرة المهنية

تنص الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرابعة للدراسة على أنه: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الخبرة المهنية، وبتطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (23.2): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمستوى الالتزام التنظيمي وفقا للخبرة

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م. مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,407208	0,912742	0,295311	2	0,590623	بين المجموعات	الانحدار
		0,323543	57	18,441970	داخل المجموعات	الخطأ
		/	59	19,032593	_____	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقا لمتغير الخبرة المهنية، نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستوى دلالة اختبار التباين حيث تجاوزت 0,05. وهذه النتائج تقضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريّة). وبالتالي الفرضية غير محققة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها:

1) اختبار صحة الفرضية الأولى:

اثبتت الدراسة أن هناك عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة في مؤسسة سيترام ورقلة من خلال اختبار ستودنت، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على النحو التالي العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (3,0)، العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (3,1)، العدالة التعاملية بمتوسط حسابي (3,5)، وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3,24)، وهو مستوى متوسط وهذا ما أكد صحة الفرضية التي تنص على أن مستوى العدالة التنظيمية متوسط بمؤسسة يترام ورقلة.

2) اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك الالتزام تنظيمي بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة من خلال اختبار ستودنت، وذلك عن طريق حساب متوسط الحسابي للالتزام التنظيمي الذي كان بنسبة (3,14)، وهو مستوى متوسط وهذا ما أكد صحة الفرضية التي تنص على أن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

3) اختبار صحة الفرضية الثالثة:

اثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الالتزام التنظيمي للعمال مؤسسة محل الدراسة قمنا باختبار الخطي البسيط وأثبتت نتائج ان قيمة (R:0.30) أي وجود علاقة خطية ضعيفة بين محور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد 0.093، والذي يظهر أن التغيير في العدالة التنظيمية بوحدة واحدة بردي لزيادة الالتزام بنسبة 25,6% من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي كانت نتيجة استخدام العدالة التنظيمية وجود يمكن تفسيره بواسطة محور العدالة التنظيمية، وهذا يعني أن معظم التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسير بواسطة عوامل أخرى غير مأخوذة بعين اعتبار في هذه الدراسة.

4) اختبار صحة الفرضية الرابعة:

أثبتت الدراسة لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزي المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، من خلال اختبار ANOVA حيث نجد أن مستوى الدلالة لكل من المتغيرات الشخصية الجنس (0,14)، العمر (0,35)، المستوى التعليمي (0,79)، سنوات الخبرة (0,40)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

وهذا ما ينفي صحة الفرضية التي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل:

- خلص هذا الفصل إلى عدة نتائج هامة فيما يتعلق بتطبيق العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سيترام ورقلة لقد أظهرت نتائج الدراسة:
- ✓ أن محور العدالة التنظيمية محقق بالمؤسسة، وذلك من خلال تحقق أبعادها الرئيسية الثلاثة؛ العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات. يعكس هذا الأمر وجود رضا نسبي لدى العاملين تجاه توزيع المكافآت، وعدالة الإجراءات المتبعة، وكذلك طريقة تعامل المسؤولين معهم.
 - ✓ كما أظهرت النتائج تحقق محور الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى وجود ارتباط وثيق بين العاملين والمؤسسة، ورغبتهم في الاستمرار في العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها.
 - ✓ أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. يشير هذا إلى أن تحسين مستويات العدالة بمختلف أبعادها يساهم بشكل فعال في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة.
 - ✓ وعلى صعيد آخر، لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وفقاً للمتغيرات الشخصية كالسن، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية. يعكس ذلك تجانس مستوى الالتزام بين فئات العاملين المختلفة.
 - ✓ وتُقدم هذه النتائج أدلة إضافية على أهمية تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في بيئة العمل، وذلك لما لها من أثر إيجابي على التزام العاملين بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

الخاتمة:

تعد العدالة التنظيمية معياراً أساسياً ومساعداً على تحقيق مساعي المؤسسة من خلال أهم وتفسير وتحديد السلوك التنظيمي الذي يعكس سلوكيات المؤسسة، والذي يؤثر بدوره على الالتزام التنظيمي للعاملين إذ يعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، الذي يتجسد في صورة الرغبة والبقاء بالعمل وعدم الدوران والتأخر وغيره من المخاطر التنظيمية التي تهدد أمن المؤسسات. وهو ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية: "ما هو أثر تطبيق العدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين"، والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها، وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بمسح نظري للأسس والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، والتي حاولنا قياسها من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سترام ورقلة، أين توصلنا لجملة من النتائج والتوصيات كما يلي:

أولاً: تمثلت أهم النتائج الدراسة فيما يلي:

✓ أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في المؤسسة سترام ورقلة.

✓ بينت نتائج أن هناك مستوى متوسط للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية،

التعاملية) والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ أسفرت نتائج الدراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت ($R:0.30$) أي

وجود علاقة خطية ضعيفة بين محور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة محور العدالة

التنظيمية، وهذا يعني أن معظم التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة عوامل أخرى غير مأخوذة

بعين اعتبار في هذه الدراسة.

✓ أظهرت نتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات

الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج واستكمالاً لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإننا نقترح بعض

التوصيات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى الجوانب التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى

العاملين في مؤسسة سترام ورقلة، وفقاً لرؤى إدارية سلمية يمكن تلخيص التوصيات فيما يلي:

1. ضرورة ترسيخ مفاهيم الخاصة بالعدالة التنظيمية وأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية).

2. ضرورة تعزيز العدالة التنظيمية والتي بينت الدراسة من وجودها بدرجة متوسطة، وذلك من خلال وضع خطة لرفع وتعزيز كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية نظرا لحصولهما على درجة متوسط من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك من طريق توزيع الرواتب والمكافآت بما يتناسب مع جهود وقدرات ومؤهلات وخبرات العاملين، وإعطاء العاملين فرص للتطوير الذاتي، والحرص على الموضوعية في اتخاذ القرارات.
3. التركيز على أهمية الجانب النفسي في التعامل مع العاملين إذ يعد المحور الأساسي في دفع العاملين نحو الانجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في عملية صنع القرار مما له من أثر في جعلهم أكثر تمسك والتزام بالمنظمة.
4. وضع خطة محكمة لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة متوسطة، وذلك من خلال تجسيد عدالة تنظيمية قائمة على مبدأ الإنصاف والمساواة وكذلك تعزيز الانتماء للعاملين باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة والعمل على توجيه أهداف الفرد حرو أهداف المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ثالثا: الآفاق:

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، أظهرت العديد من المواضيع الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية:

- ✓ واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ دور القيادة في تعزيز العدالة التنظيمية وتأثير ذلك على الالتزام التنظيمي.
- ✓ أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- ✓ أثر التنوع الثقافي داخل المنظمة على تنفيذ وممارسات العدالة التنظيمية.
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

المراجع والمصادر

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1_ قيسي خليل عوض، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2019
- 2_ دره عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، سنة 2008

المجلات العلمية:

- 1_ بينيت طوني وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة (مجتمع مصطلحات الثقافة والمجتمع)، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2010.
- 2_ بن عصمان خيرية محمد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية ببنها، سنة 2018
- 3_ بودبزة اكرام، أيوب أمال، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، سنة 2021
- 4_ برقوق عبد الرحمان، درنوني هدى، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الابعاد والنتائج)، مجلة العلوم الانسان والمجتمع، سنة 2014
- 5_ بجاج احمد، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر اطارات ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2018
- 5_ الجماسي محمد إسماعيل داود، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، أكاديمية والسياسة للدراسات العليا، سنة 2016
- 6_ حواس أميرة محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، جامعة القاهرة قسم إدارة أعمال كلية تجارة، سنة 2003
- 7_ دارسه مصطفى، شبيلي مصطفى، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة الفاهم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، سنة 2020
- 8_ دودين أحمد يوسف، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، مجموعة اليازوري لنشر والتوزيع، سنة 2020
- 9_ الزايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006
- 10_ سامر عبد المجيد البشاشنة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، سنة 2008
- 11_ السعودي راتب، سلطان سوزان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق

- 12_ الأسمرى سعيد محم عياض، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران)، كلية دراسات العليا قسم العلوم الإدارية، سنة 2013
- 13_ شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، سنة 2012
- 14_ شهاب فادية، التطوير التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، سنة 2012
- 15_ العبيدي نماء جواد، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2012
- 16_ العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، سنة 2007
- 17_ العطوي عامر علي حسين، العدالة التنظيمية والدمج الوظيفي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت المثنى مجلة الغري للعلوم، سنة 2011
- 18_ كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، سنة 2015
- 19_ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، سنة 2015
- 20_ عليان محمد عيد سعيد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة الأزهر غزة 2016
- 21_ قيسي خليل عوض، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2019
- 22_ نحوي عائشة، فرطاس حمزة، العدالة التنظيمية (الابعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، سنة 201

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق (1): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
1	سلامي منيرة	أستاذ تعليم عالي	مشرفا
2	مناصرية رشيد	أستاذ تعليم عالي	محكم أول
3	غدير احمد سليمة	أستاذ محاضر ب	محكم ثاني

الملحق رقم (2): استمارة استبيان



وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان حول

ملاحظة:

في إطار انجاز بحث علمي لتحضير شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص موارد بشرية بعنوان اثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

نرجو منكم الاختيار بكل حرية وقراءة كل عبارة من العبارات الموجودة في هذا الاستبيان، كلنا على ثقة في تعاونكم معنا وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة كلنا امل في اجبا تكم عن جميع الفقرات الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك للوصول الى نتائج صحيحة ودقيقة وليكن في علمكم أن الغرض منه هو بحث علمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/الجنس: ذكر أنثى

2/السن: اقل من 30 من 30 الى 49 50 سنة فما فوق

3/المؤهل العلمي: تقني سامي بكالوريا ليسانس ماستر

4/سنوات الخبرة: من 1 الى 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد العدالة التوزيعية						
1	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء					
2	يتناسب راتبي الشهري مع جهود التي أبدلها في عملي					
3	توزع الحوافز المادية حسب الاستحقاق					
4	أحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبدلته بالنظر الى ضغط العمل الذي أواجهه					
5	توزيع ساعات العمل تناسب ظروفه الخاصة					
بعد عدالة الإجراءات						
1	أشعر أن الإجراءات الإدارية في المؤسسة تتسم بالعدالة					
2	تتخذ القرارات في المؤسسة بصورة موضوعية وفق معلومات صحيحة ودقيقة					
3	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة للجميع					
4	أعتقد ان رؤسائي يقومون باتخاذ القرارات عادلة للتظلمات وشكاوى العمل					
5	تتم عمليات الترقية بطريقة عادلة بين الموظفين					
بعد عدالة المعاملات						
1	أستطيع التحدث الى المسؤول المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل					
2	عند اتخاذ المسؤول قرار متعمقا بوظيفتي يتعامل معي باحترام					
3	يشرح لي المسؤول بشكل واضح اي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي					
4	يسمح لي بمعارضة القرارات المتخذة ومناقشتها مع المسؤول					
5	يشجع المسؤول على بناء علاقات قوية مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين					

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

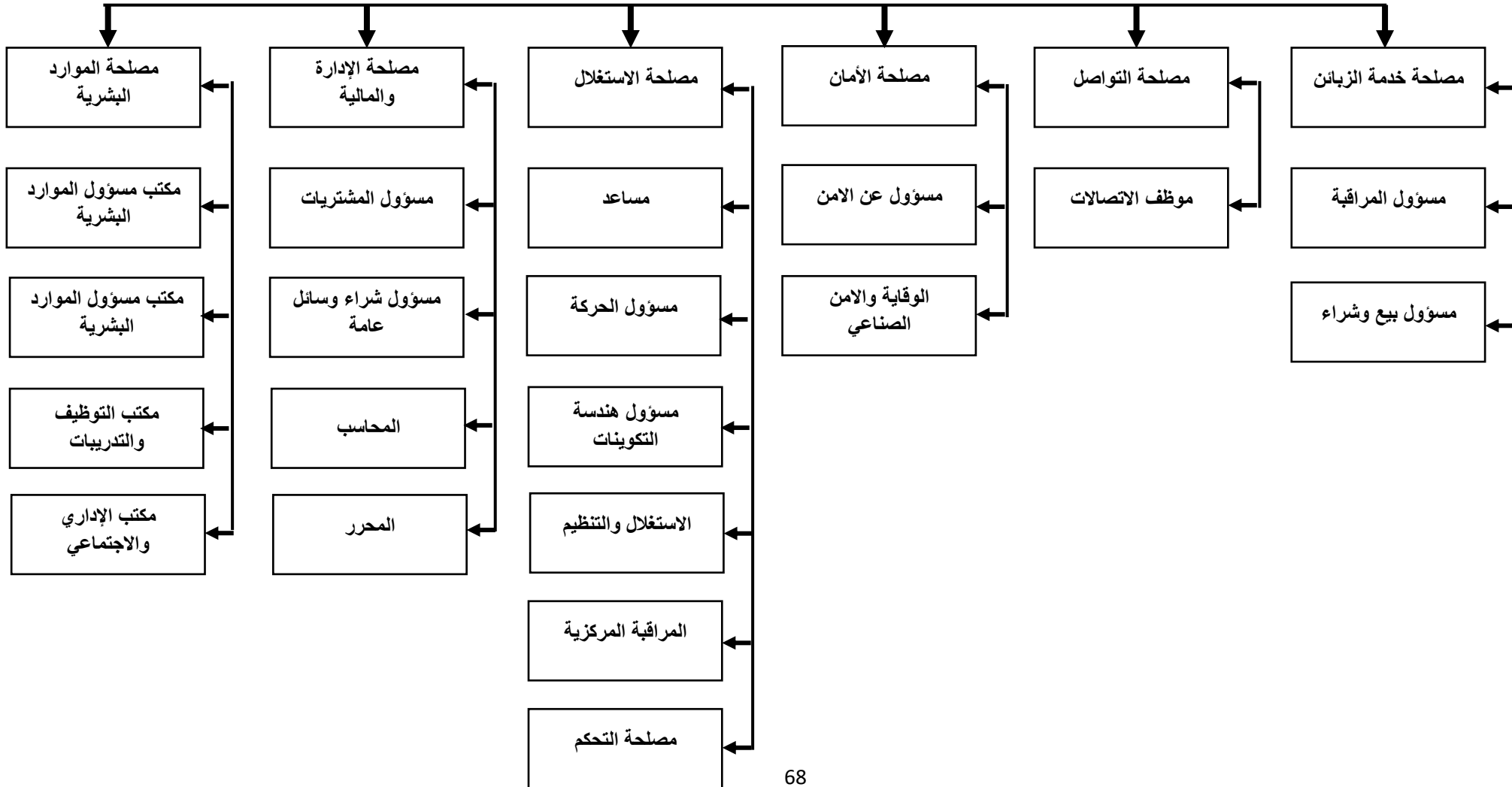
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الالتزام العاطفي						
1	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين عن عملي					
2	اهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة					
3	أحس بانتماء لمؤسستي ولا يمكنني استبدالها إذا اتاحت لي الفرصة					
4	أهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة					
5	تعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الشخصية					
بعد الالتزام الاستمراري						
1	لدي استعداد في الاستمرار بعملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد؛					
2	أستمر في عملي الحالي حتى لو كانت لي رغبة في تركه					
3	أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل					
4	في حالة توفر فرص عمل متشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي					
5	أبقى في عملي حتى لو أن زملائي الآخرين فضلوا الانتقال للعمل إلى مؤسسة أخرى					
بعد الالتزام المعياري						
1	تربطني بعملي رابطة أخلاقية تجعلني أتمسك به					
2	أعتقد أن ترك عملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي					
3	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية					
4	أحرص على بقائي في مؤسستي حتى لو خسرت ماديا					
5	أحرص على القيام بالأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي أهدافها.					

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة سيترام ورقة

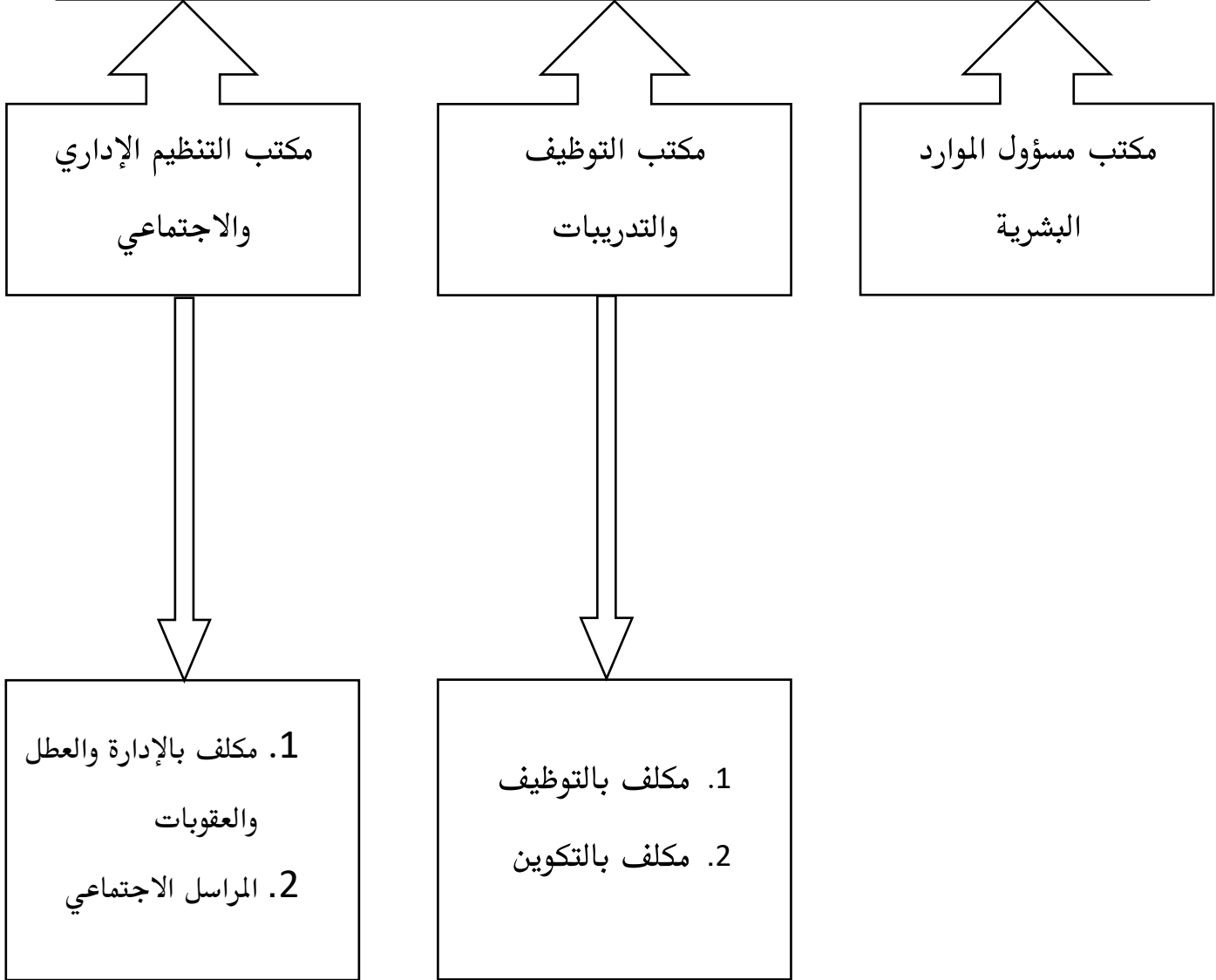
الهيكل التنظيمي للمؤسسة سيطرام ورقة و شرحه :

مدير وحدة الأعمال

مساعد تنفيذي



مصلحة الموارد البشرية والمستخدمين



ملحق (4): مخرجات التحليل SPSS

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2024 15:42:54
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\APPLE\Desktop\travaux 2023\2024\العدالة التنظيمية مسعودي\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= 3س 2س 1س 10س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س ع 10ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2024 18:02:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\APPLE\Desktop\travaux 2023\2024\العدالة التنظيمية مسعودي\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques associées à

		chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= التوزيعية الاجراءات المعاملات العدالة الالتزام /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		الالتزام
التوزيعية	Corrélation de Pearson	,233
	Sig. (bilatérale)	,043
	N	60
الاجراءات	Corrélation de Pearson	,285
	Sig. (bilatérale)	,027
	N	60
المعاملات	Corrélation de Pearson	,248
	Sig. (bilatérale)	,026
	N	60
العدالة	Corrélation de Pearson	,299
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	60
الالتزام	Corrélation de Pearson	1
	N	60

Variables exclues^a

	Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	الاجراءات	,224 ^b	1,541	,129	,200	,752
	المعاملات	,167 ^b	,941	,350	,124	,521
2	المعاملات	,089 ^c	,476	,636	,064	,466

فهرس محتويات

البيان	الصفحة
الإهداء.....	ب.ج
الشكر.....	د
ملخص الدراسة.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ز.ح
قائمة الأشكال.....	ح
قائمة الملاحق.....	ح
مقدمة.....	ك
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: الأسس النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين.....	3
المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية.....	3
المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي.....	10
المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....	17
المبحث الثاني: الأسس التطبيقية حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....	17
المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).....	17
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	26
خلاصة الفصل.....	27
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	
تمهيد.....	29
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....	30
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	30
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	32
المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....	35
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	35
المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....	56
خلاصة الفصل.....	57
خاتمة.....	58
قائمة المراجع.....	60
قائمة الملاحق.....	62

