



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية
بمعنوان:

أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال - ورقلة-

من إعداد الطالبان:

- مدور أيمن عبد الله
- توهامي عادل بلقاسم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/ 05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / بن الزين ايمان	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د / قداش سميرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د / الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال - ورقلة-

من إعداد الطالبان:

- مدور أيمن عبد الله
- توهامي عادل بلقاسم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/ 05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ / بن الزين ايمان	أستاذ محاضر "أ".	رئيسا
أ / قداش سميرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د / الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2026

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار. إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار.. أرجو من الله أن يرحمك ويتغمذك برحمته وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم
وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز رحمه الله

إلى ملاكي.. إلى من كانت معنى للحب والحنان والتفاني.. إلى من كانت بسملة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب
أمي الحبيبة رحمه الله

مدور أيمن عبد الله

الإهداء

الى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر
بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم ييخل على يوماً بشيء وإلى أمي
التي زودتني بالحنان والمحبة أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين
الكرمين حفظهما الله وإلى كل أفراد أسرتي وإلى كل الأصدقاء، ومن كانوا
برفقتي ومصاحبتني أثناء دراستي في الجامعة وإلى كل من لم يدخر جهداً
في مساعدتي وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

توهامي عادل بلقاسم

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله ومن اتبعه

بإحسان إلى يوم الدين

أشكر الله سبحانه وتعالى شكرا جزيلًا طيبًا مباركًا فيه الذي أثارنا بالعلم
وزيننا بالعمل وكرمنا بالتقوى وأنعم علينا بالعافية وأثار طريقنا ويسر ووفق
وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي عين عليه اليوم فله
الحمد والشكر.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم
بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للدكتورة الفاضلة " قداش سميرة "، التي قبلت
تواضعا وكرامة الاشراف على هذا العمل فلها أجلس تحية وأعظم تقدير على
كل ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات

ولا ننسى المؤطر بالمؤسسة السيدة " قيطرة حورية " على حسن
استقبالها معاملتها وتقديم المعلومات لنا على أكمل وجه.

الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان بشكل أساسي كأداة لجمع بيانات الدراسة بالإضافة الى الملاحظة، كما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، والتي تتكون من 38 عاملاً وعاملة. أما عن معالجة البيانات الإحصائية فقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS النسخة (24). خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباط قوية جداً وطرديّة ($R = 0.955$) بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تفسر العدالة التنظيمية ما نسبته 97.7% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي للعاملين، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام تعزى لمتغيري السن أو الأقدمية (سنوات العمل).

كلمات مفتاحية: عدالة تنظيمية، التزام تنظيمي، عدالة توزيعية، عدالة اجرائية، عدالة تعاملية، مؤسسة هيدروكنال ورقلة.

Summary:

The study aims to identify the impact of organizational justice on organizational commitment at the Hydrokanal Ouargla Foundation, as this study relied on the descriptive approach on the theoretical side and the case study method on the applied side. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used primarily as a tool to collect study data in addition to observation. The study sample was also randomly selected, consisting of 38 male and female workers. As for processing statistical data, the SPSS statistical package program, version (24), was relied upon. The study concluded with a set of results, including: There is a very strong and direct correlation ($R = 0.955$) between organizational justice and organizational commitment. Organizational justice explains 97.7% of the changes that occur in the organizational commitment of employees. There are statistically significant differences in the level of commitment attributed to the variables of gender and academic qualification. There are no statistically significant differences in the level of commitment attributed to the variables of age or seniority (years of experience).

Keywords: organizational justice, organizational commitment, distributive justice, procedural justice, transactional justice, Hydrokanal Ouargla Foundation.

II	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأسس النظرية للالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية
03	المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
04-03	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي
04	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
05-04	ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي
06-05	رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
06	المطلب الثاني: ماهية العدالة التنظيمية
07-06	أولاً: تعريف العدالة التنظيمية
08-07	ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية
09-08	ثالثاً: خصائص العدالة التنظيمية
10-09	رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية
10	المطلب الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية
10	المبحث الثاني: الأسس التطبيقية حول الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

11	المطلب الأول: الدراسات السابقة الاجنبية والعربية
14-11	أولاً: الدراسات العربية
16-15	ثانياً: الدراسات الأجنبية
17-16	المطلب الثاني: مقارنة بين دراسات السابقة والدراسة الحالية
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
21	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة هيدروكنال ورقلة
21	أولاً: التعريف بمؤسسة هيدروكنال ورقلة ونشأتها
22-21	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الشرح والمكونات)
24-23	ثالثاً: وظائف مؤسسة هيدروكنال ورقلة
24	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	أولاً: منهج الدراسة
29-25	ثانياً: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
32-29	ثالثاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
32	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
41-32	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
43-41	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
44	خلاصة الفصل الثاني
45	الخاتمة
48	المراجع
52	الملاحق

قائمة الجداول

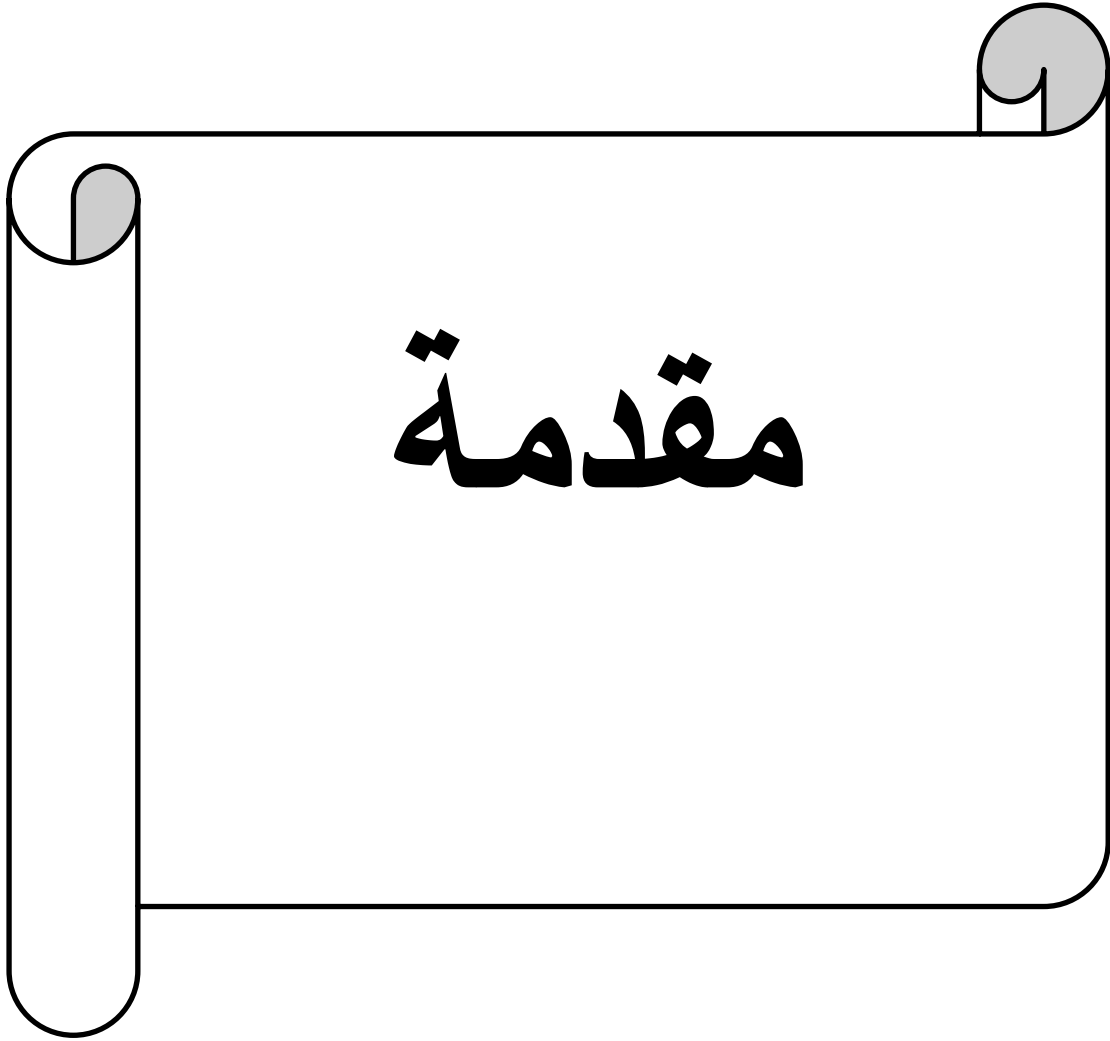
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية	1-1
25	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	1-2
25	توزيع الافراد حسب الجنس	2-2
26	توزيع الافراد حسب السن	3-2
27	توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	4-2
28	توزيع الافراد حسب الاقدمية	5-2
31	المتوسطات المرجحة وفق لسلم لكرات الخماسي	6-2
32	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	7-2
32	المتوسطات الحسابية المعيارية لبعده العدالة التوزيعية	8-2
33	المتوسطات الحسابية المعيارية لبعده العدالة الاجرائية	9-2
34	المتوسطات الحسابية المعيارية لبعده العدالة التعاملية	10-2
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)	11-2
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	12-2
36	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لاحصائية T (الالتزام التنظيمي)	13-2
37	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لاحصائية T (العدالة التنظيمية)	14-2
38	معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	15-2
38	اختبار ANOVA للمتغير بالنسبة للجنس	16-2
39	اختبار ANOVA للمتغير بالنسبة للسن	17-2
40	اختبار ANOVA للمتغير بالنسبة للمؤهل العلمي	18-2
41	اختبار ANOVA للمتغير بالنسبة للأقدمية	19-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة الحالية	1-1
06	أبعاد الالتزام التنظيمية	2-1
10	أبعاد العدالة التنظيمية	2-1
22	الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة	1-2
26	توزيع حسب الجنس	2-2
27	توزيع حسب السن	3-2
28	توزيع حسب المؤهل العلمي	4-2
29	توزيع حسب الأقدمية	5-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
54	الاستبيان	01
58	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	02
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة	03
60	مخرجات نتائج SPSS	04



● توطئة:

في السنوات الأخيرة، شهدت المنظمات تغيرات وتطورات ملحوظة ساهمت في زيادة التركيز على العنصر البشري كمرتكز أساسي لبناء المؤسسات وإدارة نشاطاتها. ومع اعتبار المؤسسة كياناً يضم مزيجاً من الأعمال، والأنشطة، والموارد، والآلات، فإن دور العنصر البشري يبرز كعامل محوري في تنظيم الأعمال وتوجيه الموارد بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف. نجاح المؤسسة وتطورها يبقى مرتبطاً بكفاءة مواردها البشرية وقدرتهم على الأداء بفعالية، مما يتطلب الاهتمام بتطويرهم وتحفيز استقرارهم داخل المنظمة لاستثمار خبراتهم ومهاراتهم للنهوض بها ومواصلة التقدم.

يلعب التزام الموظفين تجاه منظماتهم دوراً مهماً في تقليل التكاليف المرتبطة بجلب وتدريب عمالة جديدة، حيث يساهم الحفاظ على القوى العاملة الحالية واستثمار خبراتها في تعزيز كفاءة المؤسسة. لذلك، يصبح من الضروري العمل على استحداث سياسات تدعم استقرار الموارد البشرية في المنظمة وتعزز التزامهم بها.

من بين الوسائل المؤثرة على تحقيق ذلك يأتي الدور الكبير الذي تلعبه الأنماط القيادية والأساليب الإدارية المطبقة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية واحدة من أبرز هذه العوامل. تُعد العدالة التنظيمية عاملاً رئيسياً يؤثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي ويزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة. وجود مناخ يسوده الشعور بالعدالة يساهم في خفض معدلات دوران العمالة، تقليل نسبة الغياب وشكاوى الموظفين، مع زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. إن تعزيز الالتزام التنظيمي بمنح المؤسسات فهماً أعمق لفعالية سياساتها الإدارية، حيث يظهر الموظفون الملتزمون استعداداً أعلى لتطوير مهاراتهم والاستمرار لفترات أطول ضمن المؤسسة. لذلك، تعتبر دراسة أبعاد الالتزام التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لفهم دوافع وسلوك الموظفين داخل المنظمة والعمل على صياغة سياسات مبتكرة لتعزيز انخراطهم الوظيفي بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وفعالية مستدامة.

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي يسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

● ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؟

للإلمام بالموضوع أكثر وللإجابة على الإشكالية المطروحة ودراستها بطريقة معمقة، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- س1 ما هو مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة هيدروكنال ورقلة؟
- س2 ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة؟
- س3 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؟
- س4 ما أثر العدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة؟
- س5 ما أثر العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة؟
- س6 ما أثر العدالة التعاملية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة؟
- س7 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية)؟

• فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى مؤسسة هيدروكنال ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

- الفرضية 1: يوجد عدالة تنظيمية في مؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- الفرضية 2: يوجد التزام تنظيمي لدى العاملين بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- الفرضية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- الفرضية 4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- الفرضية 5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- الفرضية 6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- الفرضية 7: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية).

• مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- الأهمية العلمية للموضوع.
- محاولة تقديم مساهمة في موضوع الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد أملا ان يفيد القارئ سواء كان باحثا او طالبا.

• أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الجانب النظري للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- معرفة واقع العدالة التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة؛
- إبراز تأثير العدالة التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة.

● أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع العدالة الذي يعد أحد أبرز المواضيع الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد في الفترة الأخيرة، وذلك لما لها من تأثير نفسي واضح ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي ومستوى التزام العاملين داخل المؤسسة. هذا التأثير الإيجابي يدفع الباحثين والمهتمين إلى التركيز على هذه الدراسة بسبب مجموعة من الأسباب المهمة، وأبرزها:

أولاً: التأكيد على أهمية الالتزام بتطبيق العدالة، والتشجيع على تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن بيئات المؤسسات المختلفة.

ثانياً: تحفيز مديري المؤسسات قيد الدراسة على إدراك أهمية تطبيق ممارسات العدالة، والسعي نحو القضاء على مظاهر الظلم داخلها. هذا من شأنه أن يسهم في تقليل حدة الصراعات سواء كانت أفقية بين الأفراد العاملين، أو عمودية بين المسؤولين والموظفين، مما يساعد أيضاً في الحفاظ على استقرار القوى العاملة.

وأخيراً، إضافة القيمة التي قد تنجم عن هذه الدراسة تكمن في تناول موضوع متخصص ومهم يرتبط بسلوك الأفراد داخل المنظمة، وهو مفهوم الالتزام التنظيمي. فهذه المفاهيم تعتبر حديثة نسبياً، إلا أن لها دوراً جوهرياً في تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسات.

● حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2026/04/05 الى 2026/05/05.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة هيدروكنال ورقلة.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة هيدروكنال ورقلة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على العدالة التنظيمية، متغيراً مستقلاً حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (العدالة التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي، متغيراً تابعاً.

● منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري على الكتب والمجلات ومقالات وأطروحات دكتوراه وذلك لتأطير المفاهيم النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أما عن دراسة الجانب التطبيقي فتم استخدام مجموعة من الأدوات المساعدة أهمها الملاحظة والاستبيان الذي تم توزيعه بصفة عشوائية بين عمال المؤسسة والبالغ عددهم 84 عاملاً وعاملة حيث تم استرجاع 40 عينة وإقصاء عيّنتين 02، وذلك بالاستعانة بالتحليل الإحصائي واستخدام برنامج (SPSS (V24.

• صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- طول مدة استرجاع الاستبيان من طرف فئة المستجوبين؛
- صعوبة الوصول إلى موظفي المؤسسة بسبب انشغالهم أو تحفظهم؛
- صعوبة وتعقيد المفاهيم النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالنسبة لموظفي المؤسسة؛
- تحديات في جمع ردود من الموظفين نظراً لقلقهم من احتمالية تسرب معلوماتهم الشخصية؛
- تأخر في الحصول على تصريح الدخول للمؤسسة بسبب الضغط الناتج عن العدد الكبير من المترشحين.

• هيكل الدراسة:

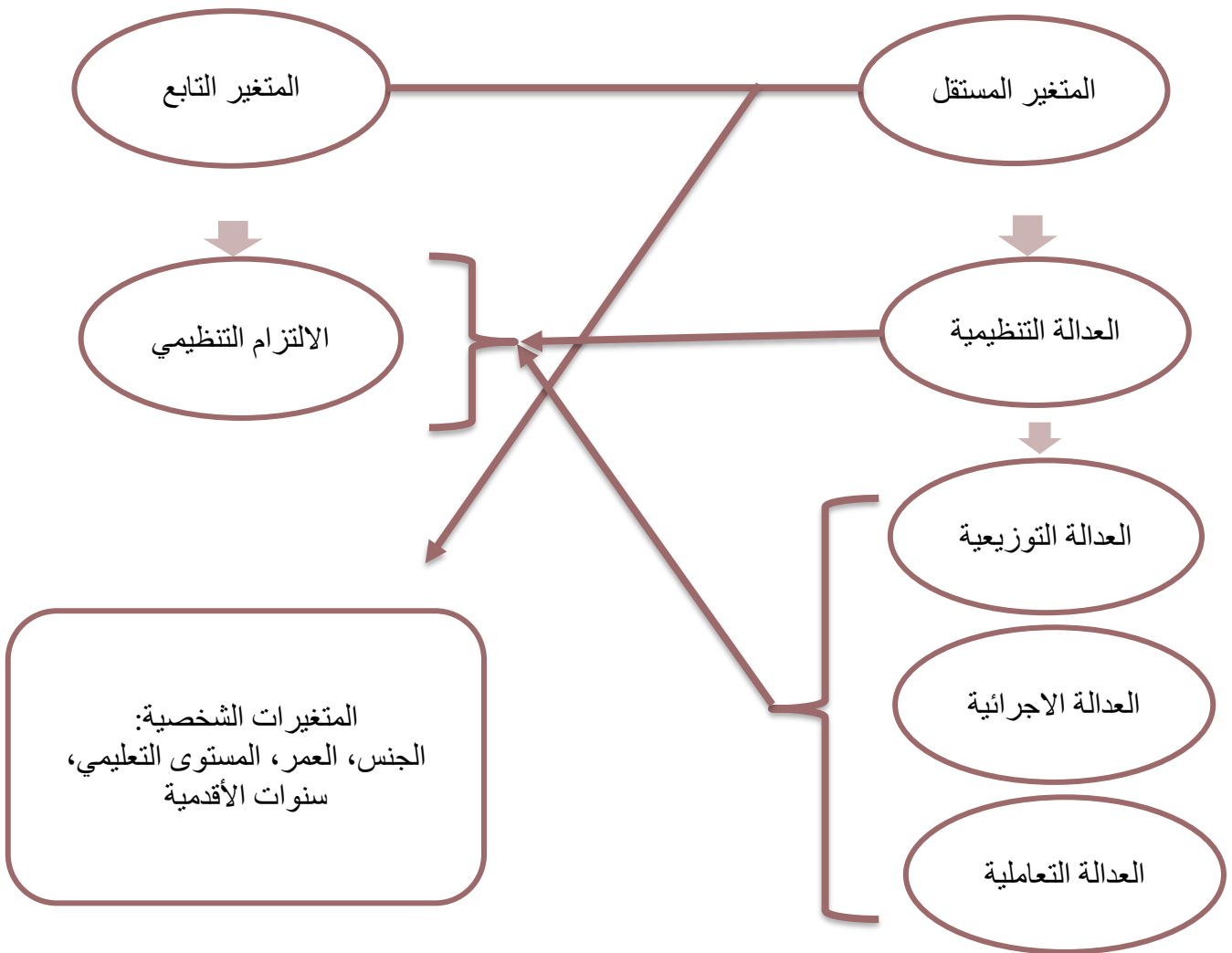
تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول للأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والذي بدوره ينقسم إلى 03 مطالب، المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي، المطلب الثاني: ماهية العدالة التنظيمية، المطلب الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية، المطلب الثاني خاص بمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.
- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الدراسة الميدانية لأثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة، المبحث الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، وفي الخاتمة فقد تعرضنا من خلالها لأهم النتائج ومناقشتها والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ثم أفاق المستقبلية للدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول الى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من تصور الطالبان بناء على متغيرات الدراسة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

العدالة التنظيمية والالتزام

التنظيمي

تمهيد:

في ظل التطورات المستمرة في المجال الإداري، الذي يُعد العمود الفقري لأي مؤسسة سواء كانت عامة أم خاصة، أصبح موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي محط اهتمام كبير. فالعدالة التنظيمية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة على شعور الموظفين، إذ تساهم في تعزيز رضاهم عن العمل وتُحفز لديهم الشعور بالالتزام تجاه المنظمة، وتشجعهم على الاستمرار بالعمل فيها. هذه العوامل تُساعد المنظمة في الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

لإحاطة بشكل أعمق بالموضوع، سيتم في الفصل الأول التركيز على توضيح المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث سنتطرق إليها في مباحث هذا الفصل.

المبحث الأول: الأسس النظرية للالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من أبرز المواضيع في مجال السلوك التنظيمي، نظراً لدورها الحيوي في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فإحساس الموظفين بعدالة الإجراءات داخل المنظمة يعزز من رضاهم الوظيفي، ويزيد من التزامهم تجاه العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، وبالتالي يضمن تحسين الأداء العام للمنظمة. سنتطرق في هذا المبحث التعرف على المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

نال موضوع الالتزام التنظيمي اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمنظرين في مجال السلوك التنظيمي، نظراً لكونه مفهوماً غير ملموس لكنه يحمل تأثيراً جوهرياً على أداء الموظفين ومدى ولائهم وانتمائهم للمنظمة. وقد انصبت الدراسات في هذا المجال على استقصاء العوامل المؤدية إلى الالتزام التنظيمي، فضلاً عن استكشاف النتائج المترتبة عليه، إذ يُعد الالتزام التنظيمي عنصراً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان تماسك الموظفين وانسجامهم مع بعضهم البعض ومع المؤسسة ككيان واحد.

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

- يعرف عموماً على أنه امتلاك العناصر الأساسية للولاء للمنظمة، والتوافق مع المؤسسة (على سبيل المثال الفخر بالمنظمة، واستيعاب الأهداف التنظيمية، والمشاركة في المؤسسة أي جهد شخصي من أجل المنظمة)، هو أكثر من مجرد ارتباط بوظيفة أو جزء من المنظمة، إنها رابطة المؤسسة ككل.¹
- وعرف كذلك في المعجم الانجليزي (Oxford) بأنه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال التعهد بذلك بالمسؤولية. أما الالتزام التنظيمي فقد عرف بأنه: " اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمتها".²
- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه الاتجاهات وقيم المنظمة، وقد عرف أيضاً بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها.³
- من بين الباحثين الأوائل الذين اهتموا بمفهوم الالتزام التنظيمي " بورتر " حيث عرف الالتزام التنظيمي بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وامتلاك الرغبة القوية للبقاء في المؤسسة والقبول بأهدافها وقيمتها.
- أما شيلدون فيري أن الالتزام التنظيمي هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها.⁴
- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية
- كذلك يعبر الالتزام التنظيمي على استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.⁵

¹ Eric G. Lambert and Others, **The impact of job stress- job involvement-job-and organizational commitment on correctional staff support for rehabilitation and punishment**, A Critical Journal of Crime- Society, 2014, P. 133

² حمزة بن معنوق، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022، ص 700.

³ علي محمد أحمد مصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 48.

⁴ الشيخ خليل، حمزة معمر، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص 40.

⁵ فاروق عبدة فيليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2005، ص 285.

من التعاريف السابقة نعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة اندماج الموظف مع المؤسسة، وحرصه على استمراره فيها، ودعم أهدافها، معبرا عن ولائه واستعداده لبذل الجهد لنجاحها. ويتأثر هذا الالتزام بالرضا الوظيفي، وبيئة العمل، والقيم التنظيمية، كما يساهم في استقرار المنظمة وتحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها.

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي متغيرا سلوكيا رئيسيا أثبتت الدراسات أهميته في تقليل الغياب والدوران، وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمة وتنجلى هذه الأهمية فيما يلي:¹

- 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 الإنساني نظرا لما يمثل من كونه مرغوبا فيه.
- يتعبر الالتزام الافراد تجاه منظماتهم عاملا هاما ويستخدم كأداة للتنبؤ بمدى كفاءة وفعالية المنظمة.

إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي داخل بيئة العمل يؤدي بشكل ملحوظ إلى تقليل ظاهري الغياب والتهرب من أداء المهام الوظيفية.²

ثالثا: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص المهمة والتي تميزه عن غيرها من المصطلحات والتي اتفق عليها الكثير من الباحثين، وهي كالتالي:³

- ان سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا ومتواصلا ويكون مصحوبا برغبة الاستمرار والتواصل.
- أن 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 تم اضافة خصائص أخرى للالتزام التنظيمي كالتالي:

¹ كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية للشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، 2015، ص 549.

² مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 18، الأغواط، 2018، ص 56.

³ الجماسي محمد إسماعيل داود، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، أكاديمية والسياسة للدراسات العليا، 2016، ص 13.

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 - يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة الجماعية.
- نستنتج أن الالتزام التنظيمي يشمل مجموعة من الخصائص المهمة مثل الاستمرارية، البقاء، والرغبة وتحقيق مصالح الفرد والمنظمة، هذه الخصائص تعزز العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتساهم في تحقيق المنفعة العامة على المنفعة الخاصة، كما تعزز من رغبة الأفراد في الاندماج في المنظمة ذات الالتزام التنظيمي الفعال.

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

حدد ألان وماير ثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي وهي الالتزام المعياري (الأخلاقي)، الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والتي لخصت بالشعور بالواجب (الالتزام المعياري)، والرغبة (الالتزام العاطفي)، والحاجة (الالتزام المستمر) كما يبرز مما يلي:¹

1- البعد الأول: الالتزام المعياري

هو نوع من أنواع الالتزام التنظيمي، ويعبر عن الالتزام الأدبي، أو الأخلاقي، يظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، و/أو عن توافق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد. يظهر هذا النوع من الالتزام عملياً من خلال التزام الفرد بالبقاء في المؤسسة نتيجة شعوره بالمسؤولية، وغالباً ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للفرد في المؤسسة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمؤسسة.

2- البعد الثاني: الالتزام العاطفي

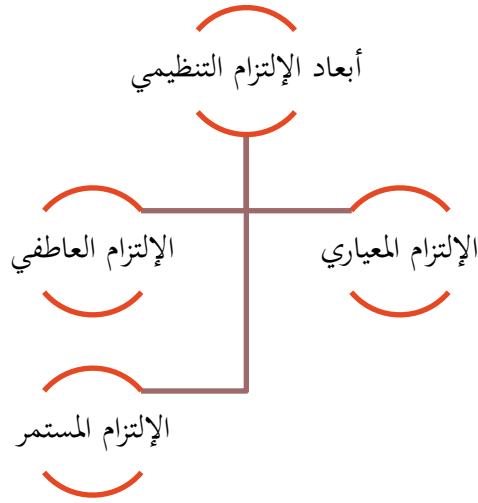
وهو الارتباط النفسي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله، من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة ومدى قربيه من المشرفين، كما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمكنه من المشاركة في صنع القرار، يظهر هذا النوع من الالتزام عملياً في اعتزاز الفرد بانتمائه لمؤسسة ما ودفاعه المستميت عنها.

3- البعد الثالث: الالتزام المستمر

وهو أرقى أنواع الالتزام التنظيمي، ويشير إلى الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل داخل نفس المؤسسة، ذلك نتيجة حاجته للبقاء فيها، وعدم وجود بدائل أخرى له، ما يجعل ترك العمل مكلفاً ويسبب خسارة كبيرة للفرد، فهو ارتباط مصلحي بين الفرد والمؤسسة، يقوم على درجة المنفعة التي يتحصل عليها الفرد نظير بقاءه بالمؤسسة.

¹ طاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحران ليديا، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد تيزي وزو، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 1، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2023، ص 10.

الشكل (1-2): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من تصور الطالبين بناء على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: ماهية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم المحورية في بيئة العمل حيث تؤدي دور جوهري في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسات. ويُقصد بها إدراك الموظفين لمستوى العدالة في توزيع الموارد، وآليات اتخاذ القرارات، وأسلوب التعامل معهم من قبل المنظمة. يُسهم تحقيق العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين عن عملهم، ويعمل على تعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية

للتطرق إلى العدالة التنظيمية وجب تعريف العدالة كما يلي:

- العدالة لغة: من الفعل عدل، والعدل هو ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور، عدل الحاكم في الحكم يعدل عدلاً.¹
- اصطلاحاً: تعني لعدالة في استعمالها الاعتيادي معاملة الأفراد من دون تحيز وإعطائهم حقهم كما تقره القواعد والمبادئ العامة وتوصف بالأحكام.²
- تعرف العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.³

¹ _ الزايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008، ص 9.

² _ بينيت طوني، مفاتيح اصطلاحية جديدة (مجمع مصطلحات الثقافة والمجتمع)، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2018، ص 42.

³ _ سامر عبد المجيد البشاشنة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008، ص 429.

- عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها مساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم.¹

- عرفها أيضا مور وسالي على أنها ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التي تتم في المنظمة.²

- وتعرف العدالة التنظيمية على أنها ميل الأفراد 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.³

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن العدالة التنظيمية تشكل قيمة جوهرية في بنية المنظمات، حيث يدرك أعضاؤها هذه العدالة من خلال الشعور الإنساني والإدراك النفسي لها. ويتم قياسها عملياً عبر التقييمات النفسية والإدارية النابعة من مقارنة النتائج والقيم التي يحصل عليها الأعضاء بتلك التي تُمنح للإدارة التنظيمية.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تسهم في تطوير المنظمة ككل، سواء على مستوى الإدارة أو الأفراد، وبصورة عامة، فإن عدالة الإدارة لا تقتصر على العدالة في توزيع المخرجات فحسب، بل تمتد لتشمل جوانب أخرى، وتبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:⁴

1- الولاء التنظيمي:

أظهرت الدراسات الحديثة أن إدراك العامل للعدالة في المنظمة من شأنها تنمية ولاء الفرد التنظيمي، ويقدر الارتباط القوي الذي يوفره الفرد للمنظمة تجاه عمله، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء ورفع الأداء والتعاون في العمل، مما يؤدي إلى زيادة معدل الإنتاج.

2- الحد من مظاهر الصراع

تؤدي ثقة الموظف في عدالة ونزاهة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، خاصة فيما يخص نيل نظام الترقية، مما يسهم في زيادة الانتماء والولاء والعدالة والالتزام والرضا عن العمل، ويزيد الشعور بالأمان والاطمئنان لدى الموظف، ويجعل الفرد قادراً على العطاء ويسهم في تحسين جودة مخرجات العمل.

3- عدالة الأنظمة الميدانية

تساعد العدالة التنظيمية في الكشف عن نواحي القصور ومواطن الضعف، لاسيما عند بروز أي خلل في العمل، وتساهم في تحسين كفاءة الأنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

4- أداء العمل

¹ _ السعودي راتب، سلطان سوزان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، ص 201.

² _ الزايد عادل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ _ العطوي عامر علي حسين، العدالة التنظيمية والدمج الوظيفي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت المخني، مجلة الغري للعلوم، 2011، ص 170.

⁴ _ قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة التحدي، ليبيا، 2007، ص 60.

تؤثر العدالة التنظيمية أيضاً على رغبة الفرد في أداء العمل بفعالية، ولا يقتصر الشعور بالإنصاف أو غيابه على الفرد في عمله الخاص فقط، وإنما يمتد لتعامله مع زملائه، مما يحد من فرص وقوع المشاحنات والنزاعات التي قد تؤثر على الأداء. كما يمكن تبيان أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط الآتية:¹

- العدالة التنظيمية ترفع طاقة الفرد في العمل، وتحفزه على الإبداع والابتكار.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق التوازن الفعال والمنافسة في محيط العمل القائم، وتعتبر العدالة المخرجة عنصراً هاماً في هذا الميدان.
- تنطوي العدالة التنظيمية من خلالها على دقة في البحث ودقة الأداء، وتجلي سلوكيات المنظمة التنظيمية وأخلاقياتها.
- العدالة التنظيمية تجسد السلوك المكتسب من الأجهزة والأنظمة المنظمة في المؤسسة، وما بين الأفراد والتعاملات.
- العدالة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في بناء ثقافة المنظمة وإكسابها الثقة والقوة والالتزام تجاه الأفراد.

ثالثاً: خصائص العدالة التنظيمية

تتميز العدالة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المصطلحات، والتي يطلق عليها الكثير من الكتاب والباحثين بذلك كالتالي:²

"العدالة التنظيمية قيمة أخلاقية مهنية عالية الجودة."

تتضمن العدالة التنظيمية ثلاثة جوانب:

- المخرجات التي يحصل عليها الفرد، ومدى عدالة الإجراءات المتبعة، والعلاقة التي تربط الرئيس بمروؤسه.
- العدالة التنظيمية هي نظام يضمن لكل ذي حق حقه من خلال منح الموظف حقه.
- العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن السلوك التنظيمي الذي ينظر إليه الموظف على أنه عادل، قد يراه زميله غير عادل.
- العدالة التنظيمية تستند في جوهرها إلى مسألة التوقعات من خلال الموازنة بين المدخلات والنتائج التنظيمية، وتنعكس تقديراتها التي تتشكل من خلالها نظرة الموظف على السلوك الوظيفي والانتماء الذي يسود في جو العمل.
- العدالة التنظيمية تعبر عن حالة من الموازنة التنظيمية بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة.
- تعد العدالة والإنصاف العمود الفقري لكل إدارة ناجحة تهدف إلى تحقيق النجاح والبقاء، فالمنظمة الناجحة تضع سياساتها وفق القواعد والمعايير التي تركز على مصالح المؤسسة.

إلى جانب الجوانب السابقة للعدالة التنظيمية، يمكن الإشارة أيضاً إلى ما يلي:³

- **الدقة:** والتي تعني دقة المعلومات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات.

¹ _ كمال برباي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسات-العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة الأغواط، 2017، ص 171.

² _ قهري فاطمة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 98-99.

³ _ منار منصور أحمد منصور، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، المجلد 89، جامعة طنطا، مصر، 2023، ص 924.

- التحية: ويتعلق بالميل إلى رأي من خلال فكرة مسبقة وعلاقة معينة، أو التحيز داخل المنظمة لدوافع ومصالح شخصية.
- الثبات: والذي يهدف إلى آلية عمل العدالة وتعميمها على كافة القطاعات والدوائر.
- العدالة والأخلاق: على اعتبار أن كلاهما يكمل الآخر، حيث تكتمل أخلاقيات الممارسات والوظائف الإدارية بما يضمن عدالة من خلال المعايير والقوانين المتبعة.
- التأكيد على الاستقلالية والحياد: وتجنب انحراط الموظفين في غرس الفساد.
- الشمول : تندرج تحتها كافة الأنشطة بالمنظمة.
- القدرة على التغيير : ويقصد بها الاستمرارية، وإحداث التغيير والتعديل في حال نقص المخرجات والنتائج.
- القواعد : عبارة عن تعليمات وقرارات تصدر من المؤسسات وتطبق في العديد من المنظمات.

رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية

لقد تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية، فقد تم تصنيفها قديماً إلى بعدين: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، ثم تطور هذا المفهوم ليشمل بعداً ثالثاً هو العدالة التفاعلية، وتفرع عنها بعد رابع هو عدالة المعلومات. ويمكن استعراض أبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:¹

1- العدالة التوزيعية:

وتعني عدالة توزيع المخرجات والخوافز) مثل الأجور والترقيات والتقدير (مقارنة بالجهد المبذول .ويقارن الموظف هنا بين ما يحصل عليه من عوائد وما يقدمه من مساهمات، وبين ما يحصل عليه زملاؤه الآخرون.

2- العدالة الإجرائية :

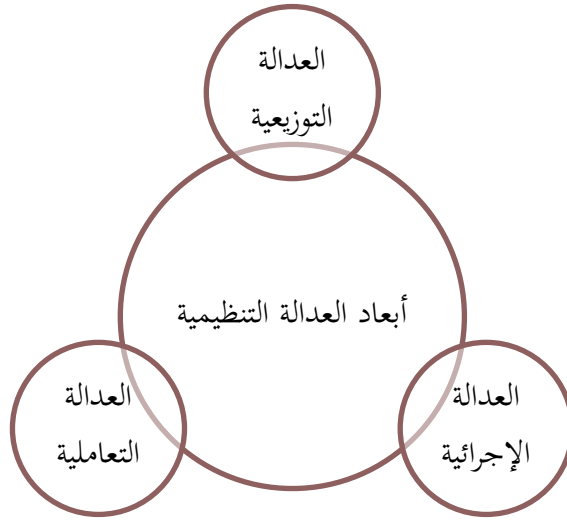
وهي تعبر عن عدالة الإجراءات والخطوات المستخدمة في اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات .أي أن الطريقة والأسلوب المتبع في التوزيع يجب أن يكون عادلاً وموضوعياً.

3- العدالة التعاملية (عدالة المعاملات):

وتتعلق بالجانب الإنساني في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحديد مدى احترام وتقدير الإدارة للموظفين عند تنفيذ الإجراءات أو إيصال القرارات إليهم.

¹ _ كنزة بوزنيط، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص ص 256-257.

الشكل (1-3): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

اختلفت آراء الباحثين بشأن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث قدم كل منهم تفسيره الخاص لهذه العلاقة استناداً إلى نتائج دراساته وأبحاثه. وفي هذا السياق، نستعرض ما توصل إليه أحد الباحثين في هذا المجال على النحو التالي:¹ وجود علاقة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأنها في الأغلب تكون علاقة طردية قائمة على التأثير والتأثر حيث أينما شعر العاملين بالعدالة التنظيمية زاد شعورهم بالالتزام التنظيمي سواء نحو عملهم أو نحو المؤسسة التي يعملون بها، وتتفاوت درجة الالتزام بين العاملين من المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، حيث أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية سواء على صعيد العدالة في التوزيع من خلال توزيع الحوافز والأجر المهام أو من ناحية أخرى توفر عدالة الإجراءات من خلال اتخاذ القرارات دون تحيز، مناقشة العاملين بالقرارات التي تخص عملهم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار أو وجود العدالة التعاملية من خلال تعامل الرئيس مع المرؤوس بطريقة محترمة ومهنية ... الخ، فإن العاملين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: الأسس التطبيقية حول الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

شهد موضوع تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمختصين في علم الإدارة، لا سيما في المؤسسات بالدول الأجنبية، حيث نال حظاً أوسع من الدراسات مقارنةً بالدول العربية. وفي هذا السياق، سيتم التطرق إلى مجموعة من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. سيتم عرض هذه الدراسات وفق تسلسل زمني يبدأ بالأقدم وينتهي بالأحدث، مع التركيز على توضيح أبرز نقاط التشابه والاختلاف التي قدمتها تلك الدراسات.

¹ _ عليان محمد عيد سعيد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 46.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

تعد العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الركائز الأساسية في الدراسات السلوكية والإدارية، حيث أثبتت الأدبيات المعاصرة أنها تشكل محددًا جوهرياً لمدى ارتباط الموظف بمؤسسته واستمراره في أدائه المتميز. فيما يلي عرض تحليلي لأبرز الدراسات في هذا السياق، مرتبة وفقاً لتطورها الزمني.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة: (كعوان محمد، 2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية للشرق الجزائري¹

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحديد مدى تأثير أبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) على مستوى الالتزام لدى الموظفين. حيث تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لقياس مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام، مع التركيز على قياس أبعاد العدالة الثلاثة: العدالة التوزيعية: مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت، العدالة الإجرائية: مدى عدالة الإجراءات والسياسات، العدالة التعاملية: جودة المعاملة والاحترام بين الموظفين والإدارة حيث كانت أهم النتائج والإحصائيات هي أن غالبية الموظفين يشعرون بعدالة في المنظمة، مع نسب موافقة تصل إلى 99.99% على بعض العبارات، الالتزام التنظيمي يتأثر بشكل إيجابي بالعدالة، حيث يظهر من خلال رغبة الموظفين في البقاء، الأداء الجيد، وتحمل المسؤولية، الدراسة تؤكد أن العدالة التنظيمية تعتبر محركاً رئيسياً لزيادة الالتزام، مما يساهم في نجاح المؤسسات، نتائج الاستبيان على عينة من عمال مؤسسة موبيليس أظهرت أن غالبية العمال يرون أن السياسات تتسم بالعدالة، مع تفاوت بسيط في بعض الأبعاد. وأوصت الدراسة بتعزيز مفاهيم العدالة التنظيمية من خلال تحسين السياسات والإجراءات، التركيز على تعزيز العدالة التعاملية والإجرائية لزيادة الالتزام، تدريب الإدارة على التعامل بعدالة واحترام مع الموظفين، مراقبة وتقييم أبعاد العدالة بشكل دوري لتحسين بيئة العمل. حيث توجد علاقة الارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كلما زادت مستويات العدالة في الأبعاد الثلاثة، زاد الالتزام لدى الموظفين، مما يقلل من معدل الدوران والغياب، ويعزز الأداء المؤسسي.

2. دراسة: (رمضان قاسمي، حسين يرقى، 2018) علاقة العدالة التنظيمية بتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية دراسة حالة موظفي المصالح المركزية بجامعة المديّة²

تهدف الدراسة إلى فهم تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العامة، مع التركيز على تحليل أبعاد العدالة (التعاملية، الإجرائية، المعلوماتية، التوزيعية) وتأثيرها على أنواع الالتزام (العاطفي، المعنوي، المستمر). حيث استخدمت الدراسة استبياناً لقياس مستويات العدالة التنظيمية والالتزام، مع الاعتماد على أدوات إحصائية مثل اختبار مان ويتي لتحليل الفروق والارتباطات بين المتغيرات. وكذا تحليل أبعاد العدالة الأربعة: العدالة الإجرائية، التعاملية، المعلوماتية، والتنظيمية. حيث كانت أهم النتائج هي: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، الموظفون الذين يشعرون

¹ كعوان محمد، مرجع سبق ذكره.

² رمضان قاسمي، حسين يرقى، علاقة العدالة التنظيمية بتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية دراسة حالة موظفي المصالح المركزية بجامعة المديّة، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة-، المجلد 6، العدد 1، جامعة يحيى فارس المديّة، الجزائر، 2018.

بعدالة عالية يظهرون التزامًا أكبر، خاصة في الأبعاد العاطفية والمعيارية، الفروق الإحصائية بين مستويات التقدير (منخفض، مقبول) كانت واضحة في مجال العدالة الإجرائية، بينما لم تظهر فروق في المجالات الأخرى، أظهرت نتائج اختبار مان ويتي فروقًا ذات دلالة إحصائية في مجال العدالة الإجرائية ($p < 0.05$)، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات العدالة التعاملية، المعلوماتية، والتنظيمية، توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجات العدالة التنظيمية ودرجات الالتزام، مما يدعم فرضية التأثير الإيجابي للعدالة على الالتزام. واوصت الدراسة بتعزيز مبادئ العدالة الإجرائية في المؤسسات لتحسين الالتزام التنظيمي، تطبيق سياسات عادلة وشفافة في التعامل مع الموظفين، تدريب القيادات على تطبيق مبادئ العدالة التفاعلية والإعلامية، مراقبة وتقييم ممارسات العدالة بشكل دوري لضمان استدامة الالتزام وتحسين الأداء.

3. دراسة: (مختار بونقاب، 2021) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية¹

تهدف الدراسة الى تبيان العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى أساتذة مؤقتين في الجامعات الجزائرية، بهدف فهم كيف يؤثر كل منهما على الآخر وعلى الأداء الوظيفي. حيث تم استخدام أدوات إحصائية متنوعة لقياس الأبعاد التالية: الالتزام التنظيمي (الذي يشمل الالتزام المستمر، والتعهد، والالتزام العاطفي) والعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية؛ مستوى العدالة التنظيمية كان منخفضًا إلى متوسط، بينما كان الالتزام التنظيمي متوسطًا. الالتزام التنظيمي يفسر جزءًا من التباين في العدالة التنظيمية، مما يدل على ارتباط قوي بين المتغيرين هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة من الأساتذة المؤقتين فيما يخص مستوى الالتزام، الارتباط بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية كان موجبًا، مع قيمة ارتباط عالية (مثلاً $r > 0.50$)، الاختبارات الإحصائية أظهرت دلالة إحصائية ($p < 0.05$) على وجود علاقة ذات معنى بين المتغيرين، الفروق بين المجموعات كانت ذات دلالة إحصائية، مما يعكس تأثير عوامل مثل الخبرة أو نوعية العمل بالالتزام. واوصت الدراسة بتعزيز العدالة التنظيمية من خلال تحسين الإجراءات الإدارية والتعامل العادل مع الأساتذة، تطوير برامج تدريبية لزيادة الالتزام التنظيمي، خاصة في مجالات التعهد والارتباط العاطفي، مراقبة وتحليل مستوى العدالة والالتزام بشكل دوري لتحسين بيئة العمل، التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية لزيادة الالتزام وتحسين الأداء. حيث هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث أن زيادة مستوى العدالة يؤدي إلى تعزيز الالتزام، والعكس صحيح، مما يؤكد أهمية تحسين بيئة العمل لتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

¹ _ مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021.

دراسة: (ليث إبراهيم الزواهره، غسان عيسى العمري، 2021) أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية²

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي في شركات الاتصالات، مع التركيز على العلاقة بين هذه المتغيرات وأثرها على أداء الموظفين وبيئة العمل. حيث استخدمت الدراسة استبيانات موجهة لقياس ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارية)، الذكاء العاطفي وتم الاعتماد على أساليب إحصائية مثل تحليل المسار، الثبات والموثوقية، وتحليل الصدق لتقييم البيانات. حيث كانت أهم النتائج هي: مستوى العدالة التنظيمية والذكاء العاطفي مرتفع بشكل عام، مع متوسطات حسابية عالية تتجاوز 80%، مما يدل على شعور الموظفين بعدالة الإجراءات والتعامل التفاعلي، توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تؤثر بشكل مباشر على الالتزام العاطفي، المستمر، والمعيارية، الذكاء العاطفي يساهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما.

واوصت الدراسة الى تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية من خلال تطبيق ممارسات عادلة في التوزيع والإجراءات والتعامل التفاعلي، عقد ندوات وورش عمل تدريبية لزيادة الوعي بالذكاء العاطفي وتحسين مهاراته بين الموظفين، تعزيز الالتزام الوجداني من خلال تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين على الشعور بالانتماء، التركيز على تطبيق سياسات تدعم العدالة التنظيمية وتقوية الذكاء العاطفي لتحقيق أداء أفضل وتقليل السلوكيات السلبية. حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إذ أن تحسين العدالة يعزز من التزام الموظفين، الذكاء العاطفي يعمل كوسيط مهم، حيث يساهم في تعزيز الالتزام ويقوي العلاقة بين العدالة والتنظيم، النتائج تشير إلى أن تطبيق مبادئ العدالة والتنمية في الذكاء العاطفي ينعكس إيجابياً على أداء الشركات واستقرار الموظفين.

4. دراسة: (هدير محمد سعد الجوهري، 2023) دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة دراسة

ميدانية على العاملين ببيئة البريد المصري¹

تهدف هذه الدراسة الى دراسة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بين موظفي هيئة البريد المصري. حيث تم استخدام أداة الدراسة وهي مقياس يركز على قياس أبعاد العدالة التنظيمية، وهي: العدالة في التوزيع، العدالة في الإجراءات، العدالة في المعاملات. حيث كانت أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاتيح العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تطبيق مبادئ العدالة يعزز من التزام الموظفين في المؤسسات العامة، تم استخدام اختبارات إحصائية لتحديد العلاقة، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد العدالة لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي (مثلاً، قيمة p أقل من 0.05 واوصت الدراسة الى: ضرورة تطبيق مبادئ العدالة في جميع جوانب العمل لضمان تعزيز الالتزام التنظيمي، تحسين عمليات التوزيع والإجراءات والمعاملات لتحقيق العدالة وزيادة الالتزام بين الموظفين. حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مفاتيح العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن زيادة مستوى العدالة يؤدي إلى زيادة الالتزام بين الموظفين عند مستوى الدلالة 0.05.

² _ ليث إبراهيم الزواهره، غسان عيسى العمري، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 2، جامعة عمان العربية، الأردن، 2021.

¹ _ هدير محمد سعد الجوهري، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة دراسة ميدانية على العاملين ببيئة البريد المصري، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 3، العدد 7، 2023.

5. دراسة: (محمد عبد التواب شاهين، محمد احمد الحويطي، نشأت عبد الله زين الدين، 2023) أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفى الجامعي بالمنوفية¹

تهدف الدراسة إلى فهم تأثير البيئة الداخلية، خاصة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، على مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الجامعية بمنوفية، بهدف تحسين الأداء وتعزيز الالتزام بين العاملين. حيث تم استخدام استبيان لقياس عناصر البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي، مع التركيز على الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، علاقات المديرين بالموظفين، المكافآت، جودة الخدمات، الدافعية، علاقات الجماعات والأقسام حيث اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي $R = 0.767$ ، تساوي تفضيل الالتزام العاطفي على المستويين الإداري والمعياري، تأثير كبير للبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي. واوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة المنظمات الصحية لتعزيز عناصر البيئة الداخلية، تعزيز ثقافة الجودة والابتكار لزيادة الالتزام، تحسين علاقات المديرين بالموظفين وتقديم مكافآت محفزة، تطوير بيئة العمل لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. حيث هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) ومستوى الالتزام التنظيمي، مما يؤكد أهمية تحسين هذه العوامل لتعزيز الالتزام بين العاملين في المؤسسات الصحية.

6. دراسة: (بدارنة حورية، 2025) العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أفلو²

تهدف الدراسات إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) والالتزام التنظيمي، مع التركيز على تأثير أبعاد العدالة على سلوك الموظفين والتزامهم في بيئة العمل الجامعية حيث استخدمت الدراسات استبيانات متنوعة لجمع البيانات، مع الاعتماد على أدوات تحليل إحصائية مثل برنامج SPSS لتقييم العلاقة بين المتغيرات. حيث تم التركيز بشكل خاص على أبعاد العدالة التنظيمية، بما في ذلك العدالة التفاعلية، الأخلاقية، والإدارية، حيث أظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية كانت الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي وتوصلت لاهم النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، نسبة الشرح (R^2) كانت معتدلة، مما يدل على أن الأبعاد تفسر جزءاً كبيراً من التغير في الالتزام، تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام كان كبيراً، مع فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المختلفة، النتائج الإحصائية أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة والالتزام، فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تؤكد أهمية الأبعاد المختلفة للعدالة في تعزيز الالتزام. واوصت الدراسة الى ضرورة تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، خاصة العدالة التفاعلية، لزيادة الالتزام التنظيمي، تعزيز الشفافية، الاحترام، والعدالة في بيئة العمل لتحسين سلوك الموظفين، تطوير السياسات الإدارية التي تركز على الأبعاد الأخلاقية والإدارية للعدالة لتحقيق التزام فعال ومستدام. حيث هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة $R = 0.366$ تساوي بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أن تحسين العدالة في المؤسسات الجامعية يساهم بشكل مباشر في تعزيز التزام الموظفين وتحسين ادائهم.

¹ محمد عبد التواب شاهين، محمد أحمد الحويطي، نشأت عبد الله زين الدين، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفى الجامعي بالمنوفية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 9، العدد 1، جامعة مدينة السادات، القاهرة، مصر، 2019.

² بدارنة حورية، العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أفلو، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 2، الأغواط، الجزائر، 2025.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة: (Husain Abedalqader, Samir Abuznaid, 2022) Organizational justice and its relationship to organizational commitment in palestinian universities¹

العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تهدف الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. حيث تم استخدام استبيانات لقياس الأبعاد التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية (العدالة بين الأشخاص). وكانت أهم النتائج هي: متوسط مستوى الإدراك العام للعدالة التنظيمية كان معتدلاً، مع تقييم مرتفع للأبعاد المتعلقة بملائمة المهام والصلاحيات الممنوحة، كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في perceptions العدالة والالتزام بناءً على الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الرتبة الأكاديمية، حيث تظهر الرتب العليا تصورات مختلفة للعدالة، العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كانت إيجابية، مع متوسطات تقييم معتدلة إلى عالية. واوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الإدارة العادلة والشفافة، تحسين عمليات الترقية والتقييم بشكل دوري وشفاف، دعم البحث العلمي والمشاركة المجتمعية، تطبيق سياسات إدارية تركز على العدالة والاحترام في بيئة العمل لزيادة الالتزام والرضا الوظيفي. حيث هناك علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين perceptions العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن تحسين العدالة يعزز من ولاء الأكاديميين والتزامهم بالمؤسسة.

2. دراسة: (Nihan Şenbursa, Ramadan Tuna Türkeli, 2023) Analysis of organizational justice in relation to organizational commitment in a turkish shipyard organization²

تحليل العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي في منظمة حوض بناء السفن التركية

تهدف الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بين موظفي حوض بناء السفن التركي، بهدف فهم كيف تؤثر ممارسات العدالة على ولاء الموظفين والتزامهم. حيث تم استخدام مقياسين موثوقين لقياس العدالة التنظيمية (بما يشمل الأبعاد: التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) والالتزام التنظيمي، مع التركيز على الأبعاد الثلاثة للعدالة لضمان دقة النتائج. حيث كانت أهم النتائج (الإحصائيات): أن متوسط درجات العدالة التنظيمية والالتزام كانت معتدلة، مع أعلى متوسط في البعد التفاعلي للعدالة (30.97) وفي الالتزام التنظيمي (53.33)، توجد علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين perceptions العدالة والالتزام، حيث تراوحت معاملات الارتباط من 0.258 إلى 0.588، مما يدل على أن زيادة perceptions العدالة تؤدي إلى زيادة الالتزام، أظهرت التحليلات الانحدارية أن العدالة التنظيمية تفسر حوالي 25.5% من تباين الالتزام التنظيمي، مع تأثير معنوي كبير

¹ _ Husain Abedalqader, Samir Abuznaid, **Organizational justice and its relationship to organizational commitment in Palestinian universities**, Randwick International of Social Sciences (RISS) Journal, vol 3, No 4, 2022.

² _ Nihan Şenbursa, Ramadan Tuna Türkeli, **Analysis of organizational justice in relation to organizational commitment in a Turkish shipyard organization**, Journal of ETA Maritime Science, vol 11, No 2, 2023.

لدرجات العدالة على الالتزام. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات العدالة في توزيع المكافآت واتخاذ القرارات، مع احترام حقوق الموظفين، تحسين التواصل والتعامل مع الموظفين بشكل محترم، وتوفير بيئة عمل عادلة وشفافة، تنظيم فعاليات اجتماعية وتوفير فرص للمشاركة في صنع القرار لزيادة الشعور بالعدالة والولاء، تطبيق سياسات عادلة لضمان استمرارية الالتزام وتقليل معدل الدوران الوظيفي. حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين perceptions العدالة التنظيمية والالتزام، خاصة في البعد التفاعلي، مما يؤكد أن perceptions العدالة تؤثر بشكل مباشر على مدى ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول (1-1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
تمت الدراسة في مؤسسة هيدروكنال وحدة ورقلة سنة 2026/2025.	تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات من 2015 إلى 2025.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسة (38) عامل.	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	من حيث العينة
هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة كالرضا الوظيفي.	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت الدراسة ثلاث أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية وهي: التوزيعية، الاجرائية، التعاملية. وثلاث أبعاد للمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي وهي: العاطفي، الاستمراري، المعيارى.	تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة
استهدفت الدراسة القطاع الصناعي.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الاقتصادي والتربوي والتعليم العالي مما يعطي دراستنا مصداقية أكثر.	من حيث نوع القطاع

من حيث الهدف	معظم الدراسات هدفت الى الوقوف على واقع العدالة التنظيمية على مجموعة من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمتغير التابع للالتزام التنظيمي.	تهدف دراستنا الى الوقوف على مدى تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال ورقلة.
من حيث النتائج	اتجاه العلاقة طردي موجب ذو مستوى دلالة p أقل من 0.05 في معظم الدراسات وقوة ارتباط تتراوح بين المتوسط والقوية جدا R أكبر من 0.50 والمستوى العام متباين أي من منخفض الى مرتفع جدا.	اتجاه العلاقة طردي موجب ذو مستوى دلالة SIG أقل من 0.05 وقوة ارتباط قوية والمستوى العام قوي للمتغيرين.

المصدر: من تصور الطالبان بناء على الدراسات السابقة والدراسة الحالية

خلاصة الفصل:

يستعرض هذا الفصل مجموعة من المداخل النظرية التي تسهم في توضيح مفهومي الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بشكل شامل، مع التركيز على أبرز أبعاد كل منهما. ومن خلال ذلك، يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية يُعد أساسًا جوهريًا وضروريًا لنجاح أي مؤسسة. فنجاح المؤسسات في يومنا هذا يعتمد بشكل كبير على مدى تحقق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها الثلاثة: عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملية. وعند تحقيق هذه الأبعاد، يتعزز لدى الأفراد شعور قوي بالالتزام التنظيمي، سواء كان التزامًا عاطفيًا، أو استمراريًا، أو معياريًا، مما يساهم بدوره في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة. هذا الأداء الإيجابي يدعم المؤسسة في بناء مستقبلها، وتوسيع رؤيتها، ومواءمة أهدافها مع الأهداف العامة للمنظمة. وسنسعى في الدراسة الميدانية التي نخطط لإجرائها على مؤسسة هيدروكنال ورقلة إلى التحقق من صحة هذا الطرح وتحليل النتائج بشكل معمق.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية حول أثر العدالة
التنظيمية بمؤسسة هيدروكنال ورقلة

تمهيد:

بعد التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، سنتناول في هذا الفصل أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة هيدروكنال ورقلة لتكون محل لهذه الدراسة حيث سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

➤ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

➤ المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم تقديم مؤسسة هيدروكنال ورقلة والطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى تقديم عام لمؤسسة هيدروكنال ورقلة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة والادوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة هيدروكنال ورقلة

أولا: التعريف بمؤسسة هيدروكنال ورقلة ونشأتها

L'EPE Hydro-canal SPA شركة ذات أسهم وهي شركة ذات خطوط انابيب مائية (حصة كل سهم) برأس مال قدره 400.000.000 دج.

تم إنشاء EPE المائي في الأصل من شركة SNMC وهي شركة مواد البناء الوطنية مرورا بمراحل متعلقة لإعادة الهيكلة. المرحلة الأولى: ONAMHYD ALGERIE المكتب الوطني لمعدات الطاقة الكهربائية التي انشئت في عام 1975 مع نقل الاصول في عام 1978.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية لإنتاج الانابيب الخرسانية ENAMHYD التي انشئت بموجب مرسوم عام 1982 مع المقر الرئيسي في ORAN وتغير الاسم في عام 1986 بموجب مرسوم 81 و 86 أصبحت ENTUB شركة انابيب هيدروليكية HYDRO - CANAL

ثم التحول الى شركة بموجب قانون توثيق في ماي 1991 أصبحت Hydro-Canal شركة مساهمة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة (الشرح والمكونات)

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة.



المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية بالمؤسسة

1- شرح الهيكل التنظيمي ومكوناته

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة هيدروكنال وحدة ورقلة هيكل وظيفي بسيط ينقسم إلى أقسام منظمة الذي من خلالها يتم تنظيم كافة العلاقات بين العاملين داخل الشركة وتحديد السلطات والمهام المطلوبة من كل موظف.

2- أهم مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة هيدروكنال

أ- مدير الوحدة: يشرف مدير الوحدة على عمليات محددة داخل المؤسسة الضمان والتميز التشغيلي وتحسين

الاداء في جميع الاوقات وتتلخص مهامه فيما يلي:

- تخطيط والاشراف على عملية تصنيع والإنتاج.
- اختيار المعدات اللازمة والاشراف على صيانتها.
- يضمن مدير الانتاج ان جميع عمليات التصنيع تسري بشكل موثوق وفعال.
- تخطيط وتنظيم جداول عمليات التصنيع.

- المساعدة في العمل على المشروع والعمل على توفير الموارد والمصادر اللازمة.
- تقدير تكاليف وميزانيات العمل والتفاوض عليها.
- ب- **السكرتارية:** وهي الوظيفة التي تقوم بمساعدة المدير، وذلك من خلال امداده بمعلومات فيما يتعلق بمختلف المجالات سواء الفنية أو الأمور المكتبية من أجل أداء جميع المهام المطلوبة ومن المهام التي تقوم بها هي:
 - استقبال الزوار، والمكالمات الهاتفية.
 - تنظيم الاجتماعات والمواعيد الخاصة المدير.
 - فتح البريد الصادر والبريد الوارد، والقيام بكتابة المراسلات.
- ت- **مسؤول الأمن:** وهو قسم مهم في مؤسسة هيدروكنال لأنه هو المسئول عن سلامة العمال وإدارة المخاطر، ومن مهامه.
 - معرفة القوانين والاشتراطات الخاصة السلامة المهنية داخل المؤسسة؛
 - تطبيق توجيهات المسؤولين عن المؤسسة بخصوص الأمن والسلامة؛
 - الإبلاغ عن أي خلل أو قصور في أنظمة السلامة داخل المؤسسة؛
 - التأكد من توافر جميع معدات السلامة داخل حقل العمل.
- ث- **القسم التقني:** ومن بين مهامه ما يلي:
 - تقييم الاحتياجات اليومية للشركة لضبط الطاقة الإنتاجية؛
 - تسيير اجتماعات الفرق فيما يخص التطوير التقني؛
 - مراقبة العمليات والتقارير المركبة.
- ج- **مسؤول العرض والتسويق:** هو الشخص الذي يساعد الشركات على الترويج لمنتجاتها وبيعها لعملائها ومن بين مهامه.
 - الترويج للمنتجات والخدمات.
 - البحث عن طرق جديدة لتوليد الإيرادات، وجذب المزيد من العملاء للشراء من الشركة بما يتماشى مع الوتيرة السريعة للتكنولوجيا؛
 - زيادة الوعي العلامة التجارية من خلال إنشاء حملات تسويقية؛
 - تحليل بحوث السوق والمنافسين؛
 - الإشراف على الحملات التسويقية.
- ح- **مسؤول الإدارة المالية:** فهو الذي يقوم بتمويل الاستثمارات الخاصة الشركة وإدارتها، الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أكبر عائد من خلال هذه الاستثمارات ومن بين مهامه.
 - إعداد التقارير المتعلقة ببيانات الشركة المالية والنشاط التجاري لإضافة للتقارير الخاصة لتوقعات.
 - تحقيق أكبر عائد يمكن تحقيقه من الاستثمارات الخاصة لشركة، مع تقليل احتمالية التعرض للمخاطر المالية
 - إعداد كلاً من التخطيط المالي والرقابة المالية الخاصة الشركة.

ثالثا: وظائف مؤسسة هيدروكنال ورقلة

- أ- **وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف في المؤسسة إذ تمثل الوظيفة المركزية فيها لأنها تحقق أهداف المؤسسة كون الإنتاج والتسويق هما مبرر نشأتها أما الوظائف الأخرى تعتبر مساندة ومساعدة لها.
- ب- **وظيفة التمويل:** تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لكونها تساهم بدور فعال ومباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز مهامها ونشاطاتها وهي المسؤولة عن توفير الأموال للمؤسسة وتمكينها من توفير جميع التزاماتها.
- ت- **وظيفة الشراء والتخزين:** وهي الوظيفة المسؤولة عن شراء احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة لتشغيل العمليات الإنتاجية والنشاطات المختلفة في ولا بد من شراء هذه المواد وتخزينها والمحافظة عليها وضمان حسن استخدامها.

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

اعتمدنا في هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss v24 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل كل الأفراد العاملين في مؤسسة هيدروكنال من عمال وإطارات، ورؤساء المصلحة أعوان الامن والاعوان الإداريين، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين يزاولون وظائفهم بمؤسسة العمومية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بغرض التعرف على واقع الالتزام التنظيمي محل الدراسة وكذا التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال - ورقلة -

وقد قمنا بتوزيع استبيانات بصفة عشوائية على عمال المؤسسة والبالغ عددهم 84 عاملا وعاملة، وتم استرداد 40 منهم، وتم استبعاد 02 استبيانات، وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 38 استبيان أي ما يعادل 85.71% من الاستبيانات المسترجعة.

الجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، والمسترجعة، الصالحة والملغاة ونسبة كل منها:

الجدول رقم (2-1): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة

التعيين	العدد	النسبة %
الاستبيانات الضائعة	00	00 %
الاستبيانات المسترجعة	40	100 %
الاستبيانات الصالحة	38	95 %
الاستبيانات الملغاة	2	05 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعطيات السابقة

2. الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

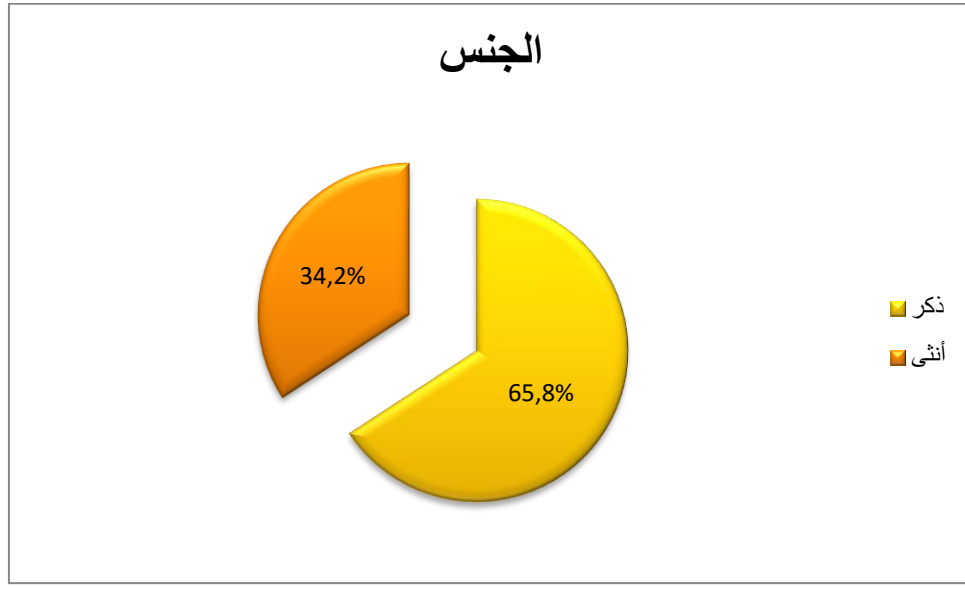
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	65.8 %
أنثى	13	34.2 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل (2-2): توزيع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان على اعتماد الجدول رقم (2-2).

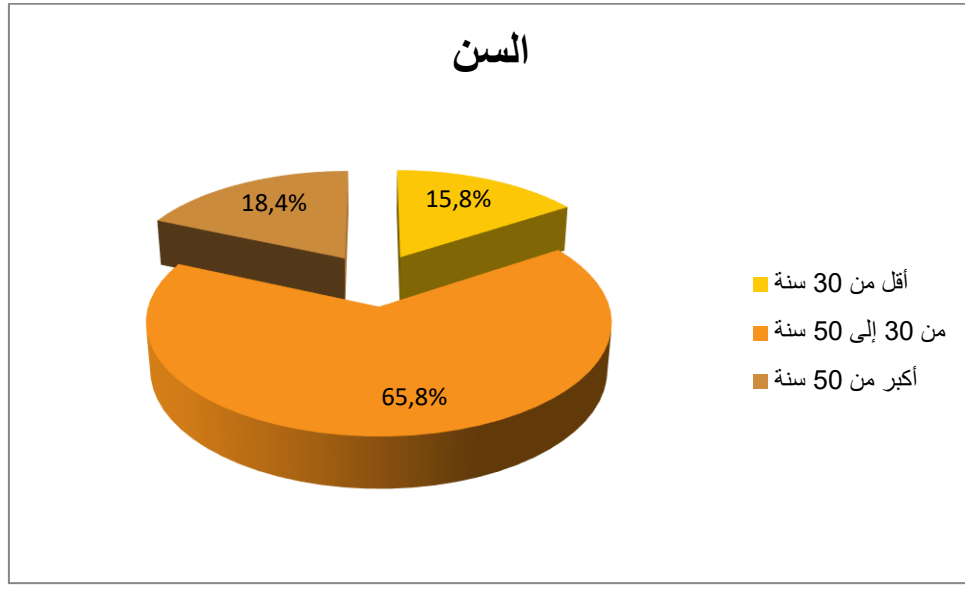
يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغ عددهم الإجمالي 38 فردًا، منهم 25 ذكرًا بنسبة 65.8% و13 أنثى بنسبة 34.2%. يظهر من خلال هذه النتائج أن العينة يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة نشاط مؤسسة هيدروكنال بورقلة التي تميل إلى توظيف الذكور في الوظائف التقنية والميدانية. إذ قد تختلف نظرة الأفراد لهذه الجوانب باختلاف الجنس وظروف العمل المرتبطة به. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة من الإناث يساهم في تحقيق قدر من التوازن، مما يدعم مصداقية النتائج. وعليه، فإن هذا التوزيع يوفر قاعدة مهمة لفهم خصائص العينة وتفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	06	15.8 %
من 30 إلى 50 سنة	25	65.8 %
أكبر من 50 سنة	07	18.4 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل (2-3): توزيع حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان على اعتماد الجدول أعلاه

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، حيث يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 65.8% (25 فردًا)، ما يدل على أن غالبية المبحوثين في مرحلة عمرية متوسطة تتميز بالاستقرار المهني والخبرة العملية. في المقابل، تمثل فئة أقل من 30 سنة نسبة 15.8% (6 أفراد)، وهي نسبيًا تعكس قلة فئة الشباب داخل المؤسسة. أما الفئة التي تفوق 50 سنة فقد بلغت نسبتها 18.4% (7 أفراد)، ما يشير إلى وجود خبرات طويلة لكنها ليست الغالبة.

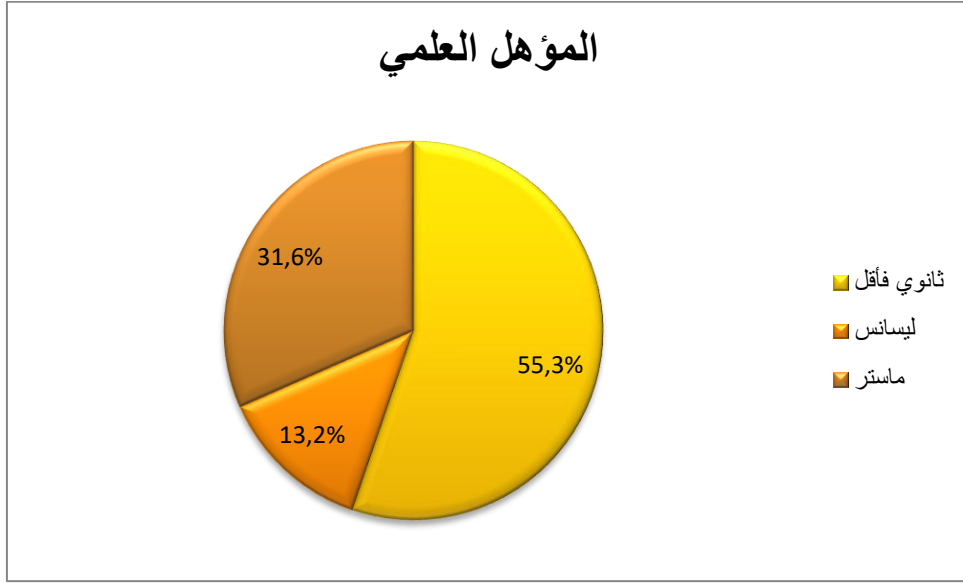
يمكن تفسير هذا التوزيع بأن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على فئة عمرية ناضجة مهنيًا، باعتبار أن هذه الفئة تكون أكثر وعيًا بالحقوق والواجبات وأكثر ارتباطًا بالعمل مقارنة بالفئات الأصغر سنًا.

الجدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	21	55.3 %
ليسانس	05	13.2 %
ماستر	12	31.6 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل (2-4): توزيع حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان على اعتماد الجدول رقم (2-4).

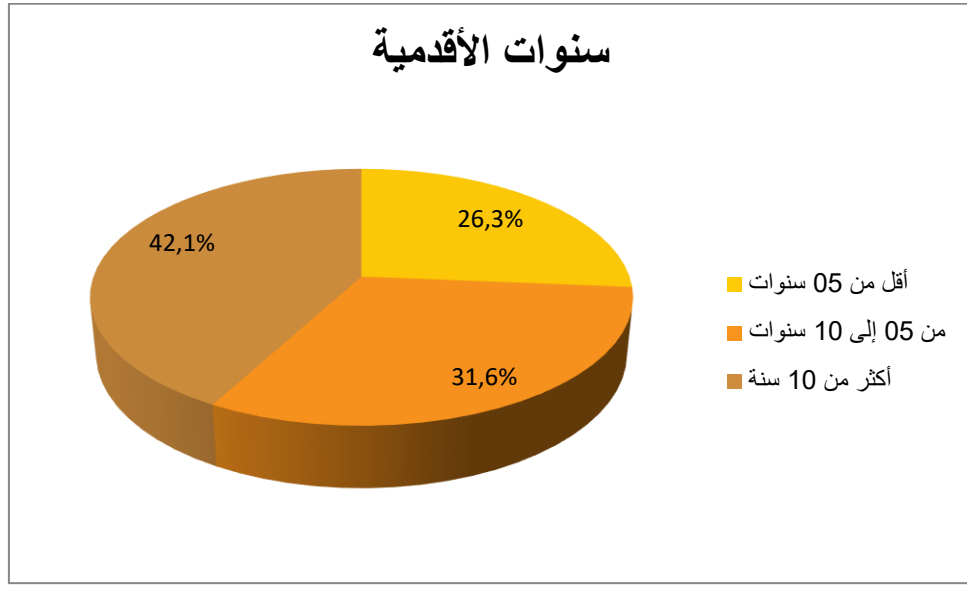
يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث يتضح أن الفئة الغالبة هي فئة ثانوي فأقل بنسبة 55.3% (21 فردًا)، تليها فئة الماستر بنسبة 31.6% (12 فردًا)، في حين تمثل فئة الليسانس نسبة ضعيفة بلغت 13.2% (5 أفراد). يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب العاملين في المؤسسة محل الدراسة يمتلكون مستوى تعليميًا متوسطًا أو أقل. كما أن وجود نسبة معتبرة من حاملي شهادة الماستر يعكس تنوعًا في الخلفيات العلمية، مما قد يساهم في اختلاف وجهات النظر داخل المؤسسة.

الجدول (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	10	26.3 %
من 05 إلى 10 سنوات	12	31.6 %
أكثر من 10 سنة	16	42.1 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج

الشكل (2-5): توزيع حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان على اعتماد الجدول رقم (2-5).

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية داخل المؤسسة، حيث نلاحظ أن الفئة التي تفوق خبرتها 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر بـ 42.1% (16 فردًا)، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.6% (12 فردًا)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 26.3% (10 أفراد). هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من موثوقية آرائهم عند دراسة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، باعتبار أن ذوي الخبرة الطويلة يكونون أكثر إدراكًا لسياسات العدالة وأساليب تطبيقها داخل المنظمة. كما أن وجود نسب متفاوتة من مختلف مستويات الأقدمية يسمح بإعطاء صورة شاملة ومتوازنة حول الموضوع، مما يساهم في فهم أعمق للعلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

ثالثا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

وفقا لطبيعة الدراسة وجدنا أن الاستبانة هي الأداة الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية والاعتماد على أسلوب المقابلة من خلال الزيارات إلى مؤسسة هيدروكنال بورقلة على الحصول على معلومات حول مؤسسة هيدروكنال بورقلة المبحوثة ومكان تواجدها، وكذا المقابلة مع المبحوثين وشرحا لفحوى الاستبيان ومحاولة فتح باب للنقاش مع بعضهم حتى تساعدنا المعلومات في تحليل البيانات.

وبالتالي كخلاصة ساعدتنا الادوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية على تحديد أفراد مجموعة الدراسة بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاستبانة من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة تزيير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الاستبانة. أما عن أسلوب الملاحظة فلم يتم اعتماده بصورة مباشرة إلا أن الواقع

أن كل من أسلوب الاستبانة والمقابلة السابقين يتضمنان قدرا معينا من الملاحظة؛ والجزء الكبير من البيانات الأولية تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على مجموعة من مجتمع الدراسة؛ ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS V24 (Statistical package for Social Science)). وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ومن أجل جمع المعلومات الأولية تم كما سبق وذكرنا الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة - والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي؛ ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة.

وقد تم بناء صياغة الأسئلة المتعلقة بالاستبانة اعتمادا على فرضيات الدراسة وكذا بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. حيث صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات؛
- تحكيم الإستبانة من طرف المشرف ومجموعة من الأساتذة؛
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

- البيانات الشخصية التي تتكون من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة؛
- المحور الأول: يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية ويتضمن كل بعد وتتضمن (14) سؤال.
- المحور الثاني: وينقسم خاص بالالتزام التنظيمي وتتضمن (14) سؤال، وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (01 إلى 05) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (05) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

وقد تم الانطلاق وفق سلم ليكرت Likert Scale الخماسي الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي:

• المدى = الحد الأعلى – الحد الأدنى

$$04 = 01 - 05 =$$

• طول الفئة = المدى / الحد الأعلى أي 05

$$= (0.8 = 05 / 04) \text{ أي طول الفئة يحدد بـ } 0.8$$

الجدول (2-6): المتوسطات المرجحة وفقا لسلم لكرات الخماسي

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع، 2007، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 540

وبعد تحديد الأوساط الموزونة، ويهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي:

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): ولذلك الوصف مجتمع البحث إظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.

3. تحليل التباين للأنحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال – ورقلة – محل الدراسة.

التحليل الاعتمادي – الثبات – Reliability: وذلك لقياس ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) والذي بتربيعة حصلنا على معامل صدق المحك من أجل التأكد من صدق أداة القياس.

الجدول (2-7): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	0.991	0.995
المحور الثالث: العدالة التنظيمية	0.984	0.991
المجموع الكلي	0.993	0.996

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال الجدول يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرومباخ" بلغت قيمته (0.993) معامل الصدق يمثل (0.996) وهي قيمة مرتفعة للمجموع الكلي، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرومباخ" (0.991) بالنسبة لعبارات محور الالتزام التنظيمي معامل والصدق (0.995)، في المقابل ما قيمته معامل ألفا كرومباخ (0.984) بالنسبة لعبارات محور العدالة التنظيمية يمثل معامل الصدق (0.991)، وهو ما يدل على ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعدادها مرة أخرى تحت ظروف جيدة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت في الجدول أعلاه) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالمؤسسة، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج دراسة الفرضية الأولى

– بعد العدالة التوزيعية

الجدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد العدالة التوزيعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
01	تكافئي الإدارة على الجهد الاضافي الذي ابذله في العمل.	4.184	0.833	مرتفع
02	يتم توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة.	3.868	0.875	مرتفع
03	أشعر أن ما أحصل عليه من المؤسسة عادل مقارنة بما أقدمه.	3.868	0.905	مرتفع

04	تتوافق المكافآت التي أحصل عليها مع جهودتي المبذولة في العمل.	4.000	0.929	مرتفع
05	راتبي يتناسب مع المهام التي أقوم بها مقارنة بزملائي.	3.947	0.928	مرتفع
	البعد العدالة التوزيعية	3.973	0.984	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

بناء على مخرجات الجدول (2-8) اتضح ان مستوى إدراك العاملين لهذا البعد جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.973) بانحراف معياري (0.984)، وهو ما يعكس وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول عدالة التوزيع داخل المؤسسة.

وبالانتقال إلى تحليل العبارات، نلاحظ أن العبارة الأولى "تكافئ الإدارة على الجهد الإضافي الذي أبذله في العمل" سجلت أعلى متوسط حسابي (4.184)، مما يدل على أن العاملين يشعرون بأن جهودهم الإضافية يتم تقديرها بشكل واضح، وهو مؤشر إيجابي يعزز الدافعية. كما جاءت عبارة "تتوافق المكافآت التي أحصل عليها مع جهودتي المبذولة في العمل" بمتوسط (4.000)، وهو ما يعكس إدراكاً مقبولاً للتوازن بين الجهد والمكافأة.

في المقابل، سجلت عبارتا "يتم توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة" و "أشعر أن ما أحصل عليه من المؤسسة عادل مقارنة بما أقدمه" * متوسطات أقل نسبياً (3.868)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات أو التباين في آراء العاملين حول عدالة التوزيع الداخلي للمسؤوليات والمخرجات.

أما العبارة المتعلقة بتناسب الراتب مع المهام مقارنة بالزملاء، فقد سجلت (3.947)، وهو ما يدل على شعور مقبول بالعدالة، لكنه ليس بالإجماع الكامل.

بصفة عامة، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تحقق مستوى جيداً من العدالة التوزيعية، خاصة فيما يتعلق بالمكافآت والتقدير، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في جوانب توزيع المسؤوليات وتحقيق إحساس أقوى بالمساواة بين العاملين.

- بعد العدالة الاجرائية:

الجدول (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد العدالة الاجرائية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
01	تُطبق القرارات الإدارية على العاملين بشكل متساوٍ.	3.210	1.378	متوسط
02	تلتزم الادارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.	2.789	1.358	متوسط
03	يمكنني الاعتراض على القرارات التي أراها غير عادلة.	2.236	1.125	ضعيف
04	تتم عملية تقييم الأداء وفق إجراءات عادلة.	2.026	1.150	ضعيف
05	تتاح لي الفرصة لإبداء رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	3.052	1.161	متوسط

البعد العدالة الاجرائية	2.663	1.234	ضعيف
-------------------------	-------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

بناء على مخرجات الجدول (2-9) حيث تتباين إدراكات أفراد العينة نحو عناصر هذا البعد بين مستويات متوسطة وضعيفة. نلاحظ أن العبارة (01) المتعلقة بتطبيق القرارات الإدارية بشكل متساوٍ حصلت على متوسط (3.210) بدرجة متوسطة، ما يدل على وجود نوع من العدالة في تطبيق القرارات، لكنها ليست مرتفعة بالشكل الكافي. كما سجلت العبارة (02) الخاصة بالالتزام بالمعايير الموضوعية متوسطاً (2.789) بدرجة متوسطة أيضاً، مما يعكس إدراكاً معتدلاً لنزاهة الإدارة عند اتخاذ القرارات. في المقابل، جاءت العبارة (03) المتعلقة بإمكانية الاعتراض على القرارات غير العادلة بمتوسط (2.236) بدرجة ضعيفة، وهو مؤشر على محدودية قنوات الطعن أو ضعف الثقة فيها. وكذلك العبارة (04) حول عدالة إجراءات تقييم الأداء سجلت متوسطاً (2.026) بدرجة ضعيفة. أما العبارة (05) الخاصة بإتاحة الفرصة لإبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات فقد سجلت (3.052) بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مشاركة نسبية لكنها غير كافية. إجمالاً، بلغ المتوسط العام للبعد الإجرائي (2.663) بدرجة ضعيفة، ما يشير إلى أن العدالة الإجرائية داخل المؤسسة محل الدراسة تعاني من قصور واضح، خاصة فيما يتعلق بإشراك العاملين، وضمان حق الاعتراض، وعدالة تقييم الأداء.

– بعد العدالة التعاملية:

الجدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد العدالة التعاملية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
01	يشرح لي رؤسائي أسباب القرارات التي يتم اتخاذها.	3.526	0.979	مرتفع
02	يتعامل معي رؤسائي بلباقة أثناء اتخاذ القرارات الصعبة.	4.026	0.914	مرتفع
03	يحرص رؤسائي على توضيح القرارات المرتبطة بعملتي.	3.947	1.038	مرتفع
04	اشعر بعدالة الرؤساء في حل النزاعات بين العمال.	3.894	1.247	مرتفع
	البعد العدالة التعاملية	3.848	1.044	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

بناء على مخرجات الجدول (2-10) حيث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس إدراك العاملين لعدالة الرؤساء في التعامل واتخاذ القرارات. من خلال قراءة النتائج، نلاحظ أن جميع الفقرات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.526 و4.026، وهي قيم تدل على اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو هذا البعد. وقد سجلت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي (4.026)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن رؤسائهم يتعاملون بلباقة أثناء اتخاذ القرارات الصعبة، وهو مؤشر مهم على جودة التفاعل الإداري.

أما باقي الفقرات، مثل توضيح أسباب القرارات (3.526) والحرص على شرح القرارات المرتبطة بالعمل (3.947)، والشعور بعدالة الرؤساء في حل النزاعات (3.894)، فهي أيضاً جاءت بمستويات مرتفعة، مما يعكس وجود قدر معتبر من الشفافية والتواصل داخل المؤسسة.

بالنسبة للانحرافات المعيارية، فهي تتراوح بين 0.914 و1.247، وهي قيم متوسطة نسبياً، ما يدل على وجود نوع من التباين المقبول في آراء المبحوثين، لكنه لا يؤثر بشكل كبير على الاتجاه العام الإيجابي. وفي المجمل، بلغ المتوسط العام للبعد 3.848 بدرجة موافقة مرتفعة. بعد تحليل كل بعد على حدا يقدم الجدول التالي ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية لأبعاد "العدالة التنظيمية"، وذلك لترتيب أبعاد الدراسة حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

الرقم	متوسط الأبعاد الثلاثة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	متوسط البعد الأول: العدالة التوزيعية	3.973	0.984	01	مرتفع
02	متوسط البعد الثاني: العدالة الإجرائية	2.257	1.234	03	ضعيف
03	متوسط البعد الثالث: العدالة التعاملية	3.848	1.044	02	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور	3.360	-	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-11) الخاص باختبار الفرضية الأولى، والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية في مؤسسة هيدروكنال ورقلة". نلاحظ ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل "العدالة التنظيمية"، ويتضح من الجدول ان "العدالة التوزيعية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.97 وهو ما يقع في درجة "مرتفع" وهذا ما يعكس وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول عدالة التوزيع داخل المؤسسة. واحتلت "العدالة التعاملية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.84 وهو ما يقع في درجة "مرتفع" تليها مباشرة "العدالة الإجرائية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.257. اما المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة فقد بلغ 3.36 ويقع في درجة "متوسط"، وهذا ما يؤكد وجود تصور شبه إيجابي لدى العاملين في مؤسسة هيدروكنال ورقلة تجاه العدالة التنظيمية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية: يوجد عدالة تنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج دراسة الفرضية الثانية:

الجدول (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
01	اشعر اني جزء من هذه المؤسسة.	2.947	0.984	متوسط
02	اشعر بالفخر عند التحدث عن مؤسستي امام الآخرين.	3.394	0.945	متوسط
03	أشعر أن هذه المؤسسة تمثل لي الكثير.	3.131	0.963	متوسط
04	أهتم بمشاكل المؤسسة واعتبره جزء من مسؤولياتي.	3.026	1.052	متوسط
05	أشعر بسعادة لكوني أعمل في هذه المؤسسة.	3.026	1.150	متوسط
06	ارغب في الاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	3.394	0.916	متوسط
07	أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو توفرت فرص عمل أخرى.	3.605	0.916	مرتفع
08	مغادرتي لهذه المؤسسة ستكلفني الكثير.	3.552	0.978	مرتفع
09	أخشى فقدان الامتيازات إذا غادرت العمل.	3.315	0.933	متوسط
10	أشعر أنه من واجبي البقاء في هذه المؤسسة.	3.421	0.976	مرتفع
11	أشعر بالامتنان للمؤسسة مما يدفعني للاستمرار فيها.	3.684	0.873	مرتفع
12	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للعمل بجد.	3.710	0.867	مرتفع
13	اشعر بان للمؤسسة فضلا في تطوير مستقبلي المهني.	3.657	0.908	مرتفع
14	اعتقد ان ترك العمل دون مبرر يعد تصرفا غير اخلاقي.	3.526	0.922	مرتفع
	الالتزام التنظيمي	3.385	0.956	متوسط

من خلال نتائج الجدول (2-12) الخاص باختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على: "هناك التزام تنظيمي لدى العاملين في مؤسسة هيدروكنال ورقلة"، نلاحظ ان اجمالي المتوسط الحسابي بلغ 3.385 بالمتغير التابع للدراسة "الالتزام التنظيمي" وهو ما يعبر عن درجة "متوسط" حسب مقياس الدراسة ومع انحراف معياري قدر ب 0.956 مما يدل على وجود مستوى ممتاز من الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة. وعند تحليل العبارات نلاحظ ان هناك تباين في مستويات الموافقة وسنبينه كالآتي:

عبارات الدرجة المرتفعة: نلاحظ ان هناك سبع عبارات سجلت متوسطات مرتفعة تقع في الدرجة "مرتفع" حيث سجلت العبارة 12 "أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للعمل بجد" أكبر متوسط حسابي قدر ب 3.710 من بين العبارات ذات الدرجة "مرتفع".

عبارات الدرجة المتوسطة: نلاحظ ان هناك سبع عبارات سجلت متوسطات متوسطة تقع في الدرجة "متوسط" حيث سجلت العبارتين الثانية والسادسة أكبر متوسط حسابي من بين العبارات ذات الدرجة "متوسط" بمتوسط حسابي قدر ب 3.394. ما يعزز قبول الفرضية الثانية التي تنص على " هناك التزام تنظيمي لدى العاملين في مؤسسة هيدروكنال ورقلة". وهذا ما يثبت صحة الفرضية: يوجد التزام تنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-13): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية -T-

المتغيرات	معامل الارتباط R	اختبار جودة النموذج F	معامل التحديد R^2	اختبار التأثير T	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار B
الالتزام تنظيمي	0.988	2899.69	0.994	53.849	0.000	0.482

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

تشير نتائج الجدول المتعلقة باختبار الفرضية الثانية، التي تنص على وجود التزام تنظيمي لدى العاملين بمؤسسة هيدروكنال ورقلة، إلى دلالات إحصائية قوية تؤكد صحة هذه الفرضية. حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.988$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات المدروسة. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.994$) يوضح أن نسبة 99.4% من التغير في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال النموذج المعتمد، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس قوة النموذج التفسيري.

أما اختبار جودة النموذج ($F = 2899.69$) فجاء بقيمة عالية، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً. وبالنسبة لاختبار ($T = 53.849$) فهو كذلك مرتفع جداً، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار. كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل من 0.05، وهو ما يعزز رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل الانحدار ($B = 0.482$) يشير إلى وجود تأثير إيجابي، أي أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل زاد مستوى الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج دراسة الفرضية الثالثة:

الجدول (2-14): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية -T-

المتغيرات	معامل الارتباط R	اختبار جودة النموذج F	معامل التحديد R^2	اختبار التأثير T	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار B
العدالة التنظيمية	0.989	3336.01	0.995	57.758	0.000	0.518

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

تشير نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية الثالثة، والتي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة"، إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.989$)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كما بلغ معامل التحديد

($R^2=0.995$)، ما يعني أن نسبة 99.5% من التغيرات الحاصلة يمكن تفسيرها من خلال نموذج الدراسة، وهي نسبة مرتفعة تعكس جودة النموذج المستخدم.

كما أظهرت نتائج اختبار جودة النموذج أن قيمة ($F=3336.01$) مرتفعة، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتفسير والتحليل. كذلك بلغت قيمة اختبار ($T=57.758$)، وهي قيمة كبيرة تؤكد وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية. أما مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية للنتائج المتوصل إليها. إضافة إلى ذلك، بلغ معامل الانحدار ($B=0.518$)، وهو معامل موجب يشير إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على المتغير التابع، أي أنه كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية ارتفع مستوى المتغير المدروس.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج دراسة الفرضية الرابعة والخامسة والسادسة:

الجدول (2-15): معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي			
معامل الارتباط	معامل التجديد	مستوى المعنوية	
0.818	0.904	0.000	العدالة التوزيعية
0.969	0.984	0.000	العدالة الإجرائية
0.971	0.985	0.000	العدالة التعاملية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

- من خلال نتائج الجدول (2-15) الخاص باختبار الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة:
- نلاحظ أن طبيعة العلاقة بين بعد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) وبين المتغير التابع حيث تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط 0.818 وتعتبر أدنى قيمة بين الأبعاد على ما يدل على أنها أضعف علاقة ارتباط مع الالتزام التنظيمي.
- نلاحظ أن طبيعة العلاقة بين بعد المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) وبين المتغير التابع حيث تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط 0.969 وتعتبر القيمة المتوسطة بين الأبعاد.
- نلاحظ أن طبيعة العلاقة بين بعد المتغير المستقل (العدالة التعاملية) وبين المتغير التابع حيث تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط 0.971 وتعتبر القيمة الأكبر بين الأبعاد.
- ومنه نستنتج أن العدالة التعاملية هي أقوى علاقة ارتباط مع الالتزام التنظيمي وتليها العدالة الإجرائية وبعدها العدالة التوزيعية.

خامسا: عرض وتحليل نتائج دراسة الفرضية السابعة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

جدول (2-16): اختبار ANOVA للمتغير بالنسبة للجنس

		F	sig	T	Df	(2-tailed) Sig.	الفرق في المتوسطات
الالتزام التنظيمي	تساوي التباينات	10.506	0.003	-5.484	36	0.000	-17.873
	عدم تساوي التباينات	-	-	-6.904	34.965	0.000	-17.783

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

بناءً على نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية السابعة المتعلقة بالفروق في الالتزام التنظيمي حسب الجنس، يمكن تقديم التحليل التالي:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الالتزام التنظيمي. حيث بلغت قيمة (Sig) في اختبار (T) لكلا الحالتين (تساوي التباينات وعدم تساوي التباينات) 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية قوية.

كما أن قيمة (T) كانت سالبة (-5.484 في حالة تساوي التباينات و -6.904 في حالة عدم تساويها)، ما يشير إلى أن اتجاه الفروق يميل لصالح إحدى المجموعتين، وهو ما تؤكدُه أيضًا قيمة الفرق في المتوسطات (-17.873 و -17.783).

أما اختبار (F) فقد بلغت قيمته 10.506 بمستوى دلالة 0.003، مما يدل على وجود فروق في التباينات بين المجموعتين، وبالتالي يُفضل الاعتماد على نتائج صف "عدم تساوي التباينات" في تفسير اختبار (T) وعليه نقبل الفرضية السابعة جزئيًا فيما يخص متغير الجنس، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس، مما يعني أن الجنس يؤثر بشكل معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغير حسب السن

جدول (2-17): اختبار ANOVA للمتغير بالنسبة للسن

		F	Sig	T	Df	(2-tailed) Sig.	الفرق في المتوسطات
	تساوي التباينات	3.002	0.094	-7.547	29	0.000	-23.433

الالتزام التنظيمي	عدم تساوي التباينات	-	-	-9.603	11.045	0.000	-23.433
----------------------	------------------------	---	---	--------	--------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال الجدول المعروض الخاص باختبار ANOVA لمتغير السن، يمكن تحليل الفرضية السابعة كما يلي:

- تشير نتائج اختبار تحليل التباين إلى أن قيمة $F = 3.002$ ومستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.094$ ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن.

لكن بالنظر إلى اختبار (T-test) في حالتي:

- تساوي التباينات: قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من 0.05، مع قيمة $T = 7.547$

- عدم تساوي التباينات: أيضًا قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) مع $T = -9.603$

وهذا يشير إلى وجود فروق بين المتوسطات في المقارنة الثنائية، لكن الاعتماد في هذه الحالة يكون على اختبار ANOVA لأنه الأنسب لمقارنة أكثر من فئة عمرية وعليه بناءً على اختبار ANOVA، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

يمكن القول إن الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لا يتأثر بشكل واضح بعمر العاملين، مما يدل على أن عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيرًا من السن.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغير المؤهل العلمي

جدول (2-18): اختبار ANOVA للمتغير بالنسبة المؤهل العلمي

		F	sig	T	Df	Sig.(2- tailed)	الفرق في المتوسطات
الالتزام التنظيمي	تساوي التباينات	9.919	0.004	-3.193	24	0.004	-15.342
	عدم تساوي التباينات	-	-	-6.566	20.994	0.000	-15.342

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال نتائج اختبار ANOVA المعروضة في الجدول لدراسة الفرضية السابعة المتعلقة بوجود فروق في الالتزام التنظيمي حسب المؤهل العلمي، نلاحظ ما يلي:

تشير قيمة $F = 9.919$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.004$ (وهي أقل من 0.05) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. وهذا يعني أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي.

كما تؤكد نتائج اختبار T (حيث بلغت القيمة -3.193 عند مستوى دلالة 0.004 في حالة تساوي التباينات، و-6.566 عند عدم تساوي التباينات) نفس النتيجة، إذ أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، مما يعزز دلالة الفروق.

أما الفرق في المتوسطات البالغ 15.342- فيشير إلى وجود اختلاف واضح بين الفئات، وقد يكون لصالح إحدى الفئات التعليمية دون الأخرى. ومنه نقبل الفرضية السابعة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، مما يدل على أن المستوى التعليمي يلعب دوراً مهماً في تحديد درجة التزام الأفراد داخل المنظمة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية

جدول (2-19): اختبار ANOVA لمتغير الأقدمية

		F	Sig	T	Df	Sig.(2-tailed)	الفرق في المتوسطات
الالتزام التنظيمي	تساوي التباينات	3.264	0.086	-7.278	20	0.000	-17.966
	عدم تساوي التباينات	-	-	-6.994	14.813	0.000	-17.966

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال نتائج جدول اختبار ANOVA الخاص بالفرضية السابعة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية)، يمكن تقديم التحليل التالي:

تشير قيمة $F = 3.264$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.086$ إلى أن هذا المستوى أكبر من 0.05، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الالتزام التنظيمي حسب الأقدمية. وبالتالي، لا يمكن القول بأن سنوات الخبرة (الأقدمية) تؤثر بشكل معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.

كما تؤكد نتائج اختبار T (حيث بلغت القيمة -7.278 بدرجة حرية 20) مع قيمة دلالة ثنائية الطرف $Sig (2-tailed) = 0.000$ وجود فروق بين بعض المتوسطات، إلا أن اختبار التباين (ANOVA) هو المعتمد في هذه الحالة لتعدد الفئات، وقد بين أن الفروق الإجمالية غير دالة إحصائياً. بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية السابعة التي تفترض وجود فروق دالة إحصائية تعزى للأقدمية، وقبول الفرضية العدمية التي تفيد بعدم وجود تأثير للأقدمية على الالتزام التنظيمي. وهذا يدل على أن مستوى الالتزام داخل المؤسسة لا يتغير بشكل جوهري باختلاف سنوات الخبرة، بل قد يكون مرتبطاً بعوامل أخرى مثل العدالة التنظيمية أو بيئة العمل.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

قامت دارستنا على سبع فرضيات وهي:

1- اختبار صحة الفرضية الأولى: أثبتت الدراسة ان المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة قد بلغ 3.36، وهذا ما يؤكد وجود تصور شبه إيجابي لدى العاملين في مؤسسة هيدروكنال ورقلة تجاه العدالة التنظيمية، ومنه نقبل الفرضية الاولى والتي تنص على "وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية في مؤسسة هيدروكنال ورقلة".

2- اختبار صحة الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة إلى دلالات إحصائية قوية تؤكد صحة هذه الفرضية. حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.988$) ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات المدروسة. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.994$) يوضح أن نسبة 99.4% من التغير في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال النموذج المعتمد، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس قوة النموذج التفسيري. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل الانحدار ($B = 0.482$) يشير إلى وجود تأثير إيجابي، أي أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل زاد مستوى الالتزام التنظيمي. بناءً على هذه النتائج، الفرضية الثانية مقبولة إحصائياً، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومنه نقبل الفرضية الثانية التي تنص على "وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في مؤسسة هيدروكنال ورقلة".

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة: أثبتت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.989$) ، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.995$) ، ما يعني أن نسبة 99.5% من التغيرات الحاصلة يمكن تفسيرها من خلال نموذج الدراسة، وهي نسبة مرتفعة تعكس جودة النموذج المستخدم. أما مستوى المعنوية ($Sig = 0.000$) فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية للنتائج المتوصل إليها. وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة.

4- اختبار صحة الفرضية الرابعة: أثبتت الدراسة ان مستوى إدراك العاملين لبعد العدالة التوزيعية جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.973) بانحراف معياري (0.984)، وهو ما يعكس وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول عدالة التوزيع داخل المؤسسة بصفة عامة، منه نقول أن المؤسسة تحقق مستوى جيداً من العدالة التوزيعية، خاصة فيما يتعلق بالمكافآت والتقدير، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في جوانب توزيع المسؤوليات وتحقيق إحساس أقوى بالمساواة بين العاملين، مما قد يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل أكبر، وبذلك نقبل الفرضية الرابعة التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة".

5- اختبار صحة الفرضية الخامسة: أثبتت الدراسة ان تباين إدراكات أفراد العينة نحو عناصر بعد العدالة الاجرائية بين مستويات متوسطة وضعيفة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد الإجرائي (2.257) بدرجة ضعيفة، ما يشير إلى أن العدالة الإجرائية داخل المؤسسة محل الدراسة تعاني من قصور واضح، خاصة فيما يتعلق بإشراك العاملين، وضمان حق الاعتراض، وعدالة تقييم الأداء، وهو ما قد يؤثر سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبهذا نقبل الفرضية الخامسة التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة".

6- اختبار صحة الفرضية السادسة: أثبتت الدراسة أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.526 و4.026، وهي قيم

تدل على اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو بعد العدالة التعاملية أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0.914 و1.247، وهي قيم متوسطة نسبياً، ما يدل على وجود نوع من التباين المقبول في آراء المبحوثين، لكنه لا يؤثر بشكل كبير على الاتجاه العام الإيجابي وفي المجمل، بلغ المتوسط العام للبعد 3.848 بدرجة موافقة مرتفعة، ما يشير إلى أن العدالة التنظيمية (خاصة في جانبها التفاعلي) متحققة بشكل جيد داخل المؤسسة، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبهذا نقبل الفرضية السادسة التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال ورقلة".

7- اختبار صحة الفرضية السابعة:

- أثبتت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الالتزام التنظيمي. حيث بلغت قيمة (Sig) في اختبار (T) لكلا الحالتين (تساوي التباينات وعدم تساوي التباينات) 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية قوية ومنه نقبل الفرضية السابعة جزئياً فيما يخص متغير الجنس.

- بناءً على اختبار ANOVA، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

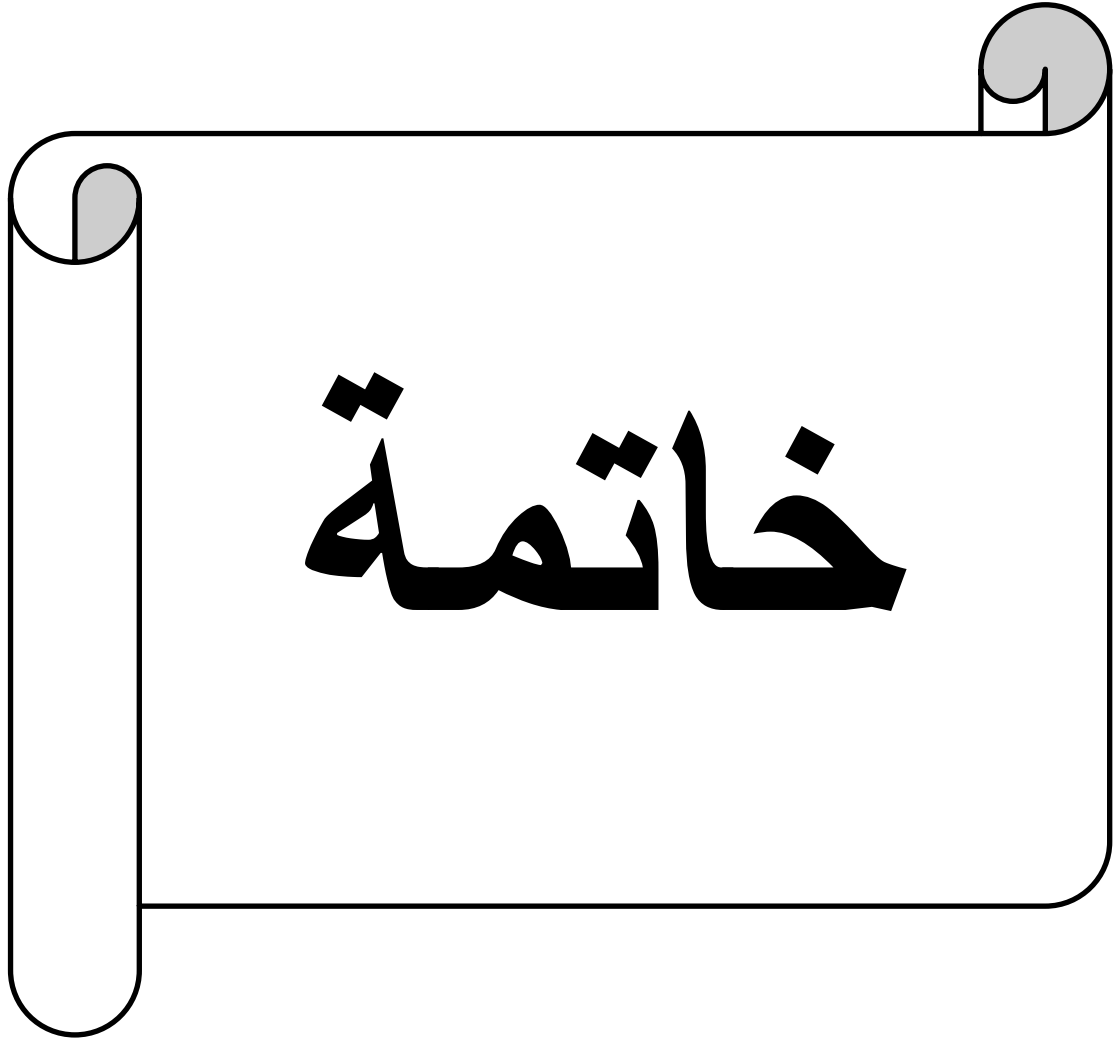
يمكن القول إن الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لا يتأثر بشكل واضح بعمر العاملين، مما يدل على أن عوامل أخرى (مثل العدالة التنظيمية أو بيئة العمل) قد تكون أكثر تأثيراً من السن.

- بناءً على اختبار ANOVA تشير قيمة $F = 9.919$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.004$ (وهي أقل من 0.05) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. وهذا يعني أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي ومنه نقبل الفرضية السابعة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

- بناءً على اختبار ANOVA تشير قيمة $F = 3.264$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.086$ إلى أن هذا المستوى أكبر من 0.05، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الالتزام التنظيمي حسب الأقدمية. وبالتالي، لا يمكن القول بأن سنوات الخبرة (الأقدمية) تؤثر بشكل معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة ومنه يتم رفض الفرضية السابعة التي تفترض وجود فروق دالة إحصائية تعزى للأقدمية، وقبول الفرضية العدمية التي تفيد بعدم وجود تأثير للأقدمية على الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة هيدروكنال ورقلة. حيث تبين أن شعور العاملين بالإنصاف في توزيع الموارد، وعدالة الإجراءات المتبعة، إضافة إلى حسن المعاملة، ينعكس إيجابًا على مستويات الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري. كما أكدت النتائج أن غياب العدالة أو ضعفها يؤدي إلى تراجع مستوى الالتزام، وزيادة احتمالات عدم الرضا الوظيفي، وهو ما قد يؤثر سلبًا على أداء المؤسسة واستقرارها. وعليه، فإن تبني سياسات إدارية قائمة على العدالة والشفافية يعد من العوامل الأساسية لتحقيق بيئة عمل مستقرة وفعالة. بناءً على ذلك، فإن تحسين العدالة التنظيمية داخل المؤسسة يمثل مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز التزام العاملين، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.



خاتمة:

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمؤسسة هيدروكنال -ورقلة-، ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي مكنت من اختبار فرضيات الدراسة، ويمكن تلخيص الربط بينهما فيما يلي:

نتائج الدراسة:

- نصت الفرضية الأولى على: "وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية في مؤسسة هيدروكنال ورقلة"؛ أثبتت نتائج الدراسة وجود تصور إيجابي لدى العاملين تجاه العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي عام قدره (3.36)، مما أدى إلى قبول الفرضية.
- نصت الفرضية الثانية على: "وجود التزام تنظيمي لدى العاملين بمؤسسة هيدروكنال ورقلة"؛ أظهرت النتائج وجود دلالات إحصائية قوية تؤكد ذلك، حيث بلغت نسبة التغير في الالتزام التي يفسرها النموذج (99.4%)، وبناءً عليه تم قبول الفرضية.
- نصت الفرضية الثالثة على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي"؛ كشف التحليل عن وجود علاقة ارتباط قوية جداً ($R=0.989$) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد الأثر الجوهري للعدالة على الالتزام، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.
- نصت الفرضية الرابعة على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي"؛ حيث جاء إدراك العاملين لهذا البعد مرتفعاً بمتوسط (3.973)، مما يعكس رضاهم عن عدالة توزيع المكافآت والتقدير، وهو ما أدى إلى قبول الفرضية.
- نصت الفرضية الخامسة على: حول "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي"؛ ورغم أن النتائج أظهرت قصوراً في ممارسات العدالة الإجرائية بمتوسط ضعيف (2.257)، إلا أن التحليل الإحصائي أثبت وجود علاقة تأثير بينهما، مما أدى ل قبول الفرضية مع التوصية بتحسين الشفافية وإشراك العاملين.
- نصت الفرضية السادسة على: المتعلقة بـ "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي"؛ حيث حقق هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط (3.848)، مما يشير إلى جودة المعاملة والاحترام المتبادل، وعليه تم قبول الفرضية.
- نصت الفرضية السابعة على: "وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية"؛ وقد جاءت النتائج متباينة، حيث تم قبول الفرضية جزئياً، إذ ثبت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما رُفضت فيما يخص متغيري السن والأقدمية لعدم وجود تأثير معنوي لهما على مستوى الالتزام.
- بناءً على ما تقدم، نستخلص أن تعزيز قيم العدالة بأبعادها المختلفة داخل مؤسسة هيدروكنال يُعد الركيزة الأساسية لرفع مستوى الولاء والالتزام لدى الموارد البشرية، مما يضمن استقرارها وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

التوصيات والمقترحات:

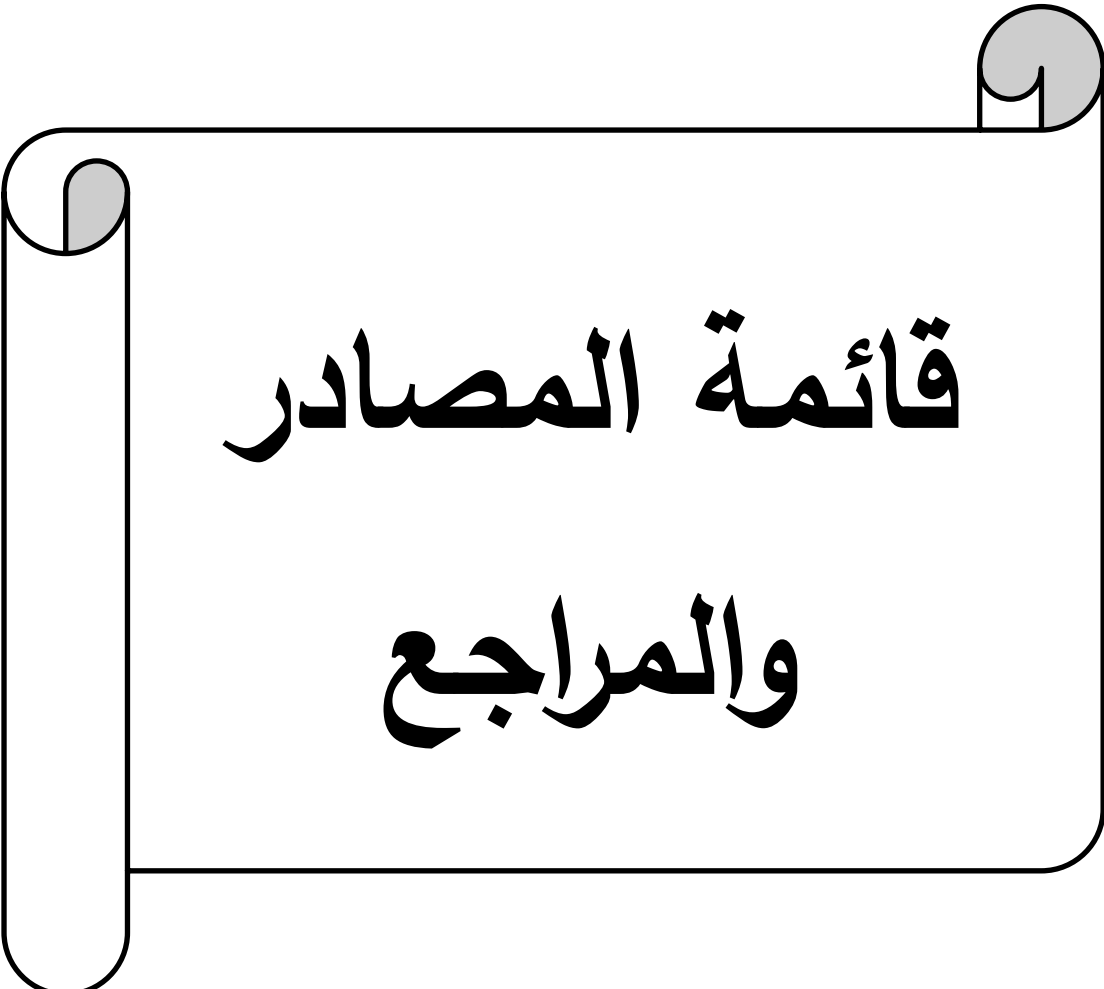
انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، نوصي مؤسسة هيدروكنال بما يلي:

1. تعزيز العدالة الإجرائية: من خلال توضيح آليات اتخاذ القرارات الإدارية وجعلها أكثر شفافية، وفتح قنوات رسمية للموظفين للتعبير عن آرائهم أو الاعتراض على القرارات التي تخصهم.
 2. المحافظة على المكتسبات: الاستمرار في تعزيز العدالة التعاملية التي تمتاز بها المؤسسة، لما لها من أثر إيجابي مباشر على الروح المعنوية للموظفين.
 3. تطوير نظم التحفيز: ضمان استمرارية العدالة في توزيع الحوافز والأجور بما يتناسب مع المجهودات المبذولة، للحفاظ على المستويات المرتفعة من الالتزام.
 4. الاهتمام بالفروق الفردية: مراعاة الاحتياجات المختلفة للموظفين بناءً على مؤهلاتهم العلمية لضمان استثمار كفاءاتهم بأفضل شكل ممكن يعزز من ولائهم التنظيمي.
- وفي الختام، يمكن القول إن العدالة التنظيمية تشكل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الالتزام التنظيمي في مؤسسة هيدروكنال، وأن الاستثمار في ترسيخ قيم الإنصاف والشفافية هو السبيل الأضمن لاستقرار الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً وهي كالتالي:

- أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي
- التمكين الإداري وأثره على الالتزام التنظيمي
- دور التدريب في تحسين الالتزام التنظيمي



قائمة المصادر والمراجع

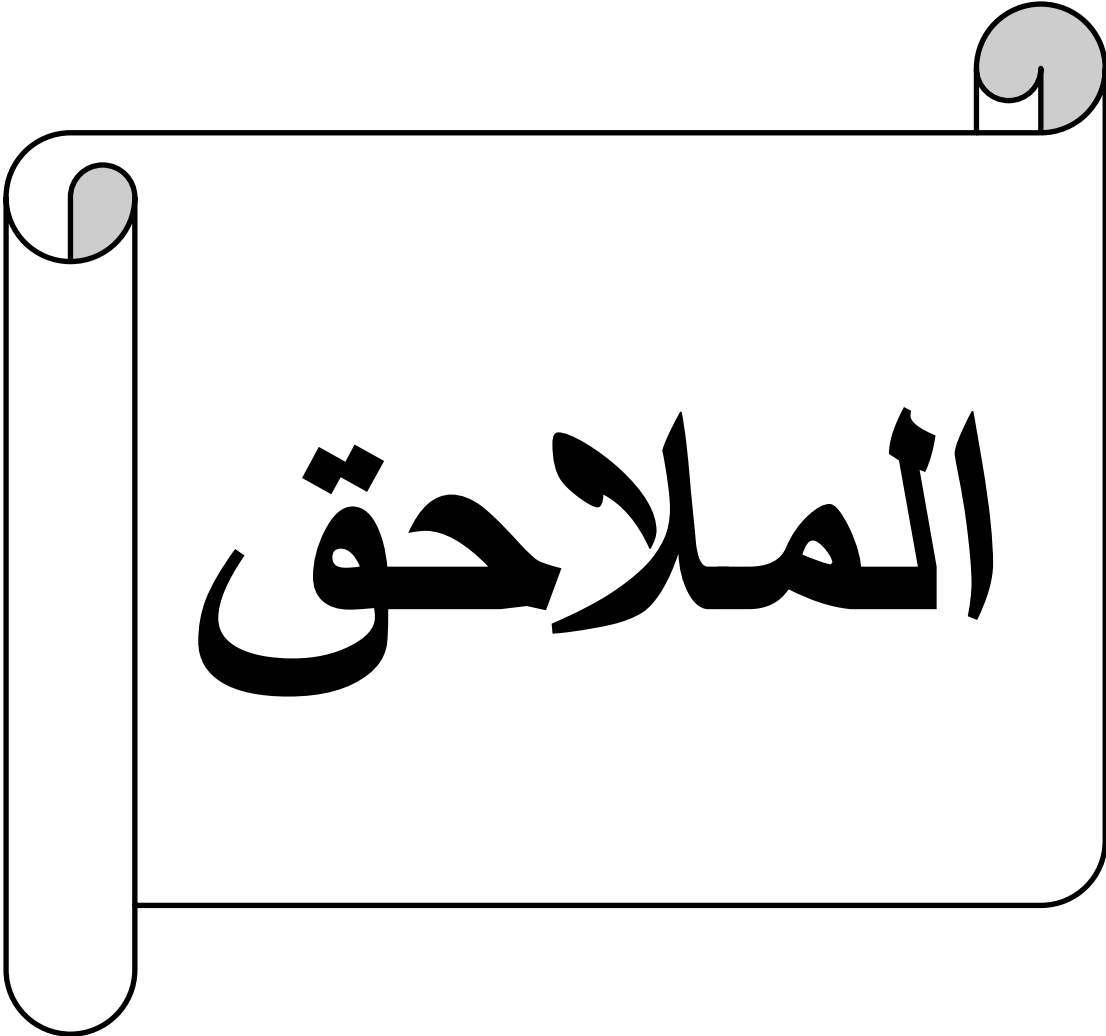
المراجع العربية:

1. الزايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008.
2. بينيت طوني، مفاتيح اصطلاحية جديدة (مجتمع مصطلحات الثقافة والمجتمع)، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2018.
3. سامر عبد المجيد البشاشنة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008.
4. السعودي راتب، سلطان سوزان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق.
5. العطوي عامر علي حسين، العدالة التنظيمية والدمج الوظيفي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت المثني، مجلة الغري للعلوم، 2011.
6. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة التحدي، ليبيا، 2007.
7. كمال برباوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسات-العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة الأغواط، 2017.
8. قهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 1، الجزائر، 2020.
9. قهيري فاطنة، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، المجلد 89، جامعة طنطا، مصر، 2023.
10. كنزة بوزنيط، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.
11. حمزة بن معتوق، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022.
12. علي محمد أحمد مصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
13. الشيخ خليل، حمزة معمري، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.

14. فاروق عبدة فيليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2005.
15. كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية للشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، 2015.
16. مقدم عبرات، أحلام بن ساحة، أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 18، الأغواط، 2018.
17. الجماسي محمد إسماعيل داود، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، أكاديمية والسياسة للدراسات العليا.
18. طاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد تيزي وزو، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 1، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2023.
19. مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021.
20. ليث إبراهيم الزواهره، غسان عيسى العمري، اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 2، جامعة عمان العربية، الأردن، 2021.
21. رمضان قاسمي، حسين يرقى، علاقة العدالة التنظيمية بتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية دراسة حالة موظفي المصالح المركزية بجامعة المدينة، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة-، المجلد 6، العدد 1، جامعة يحيى فارس المدينة، الجزائر، 2018.
22. بدرانية حورية، العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أفلو، مجلو المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 2، الأغواط، الجزائر، 2025.
23. هدير محمد سعد الجوهري، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 3، العدد 7، 2023.
24. محمد عبد التواب شاهين، محمد أحمد الحويطي، نشأت عبد الله زين الدين، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفى الجامعي بالمنوفية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 9، العدد 1، جامعة مدينة السادات، القاهرة، مصر، 2019.
25. عليان محمد عيد سعيد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
26. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، جدة، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- 1- Eric G. Lambert and Others, The impact of job stress- job involvement-job-and organizational commitment on correctional staff support for rehabilitation and punishment, A Critical Journal of Crime- Society, 2014.
- 2- Nihan Şenbursa, Ramadan Tuna Türkeli, Analysis of organizational justice in relation to organizational commitment in a Turkish shipyard organization, Journal of ETA Maritime Science, vol 11, No 2, 2023.
- 3- Husain Abedalqader, Samir Abuznaid, Organizational justice and its relationship to organizational commitment in Palestinian universities, Randwick International of Social Sciences (RISS) Journal, vol 3, No 4, 2022.



الملاحق

❖ الملحق (01): نموذج الاستبيان الموزع في مؤسسة هيدروكنال ورقلة

❖ الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

❖ الملحق (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة

❖ الملحق رقم (04): مخرجات نتائج SPSS

ملحق رقم 01



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الموضوع: استبيان



أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد

في إطار استكمال متطلبات إنجاز مذكرة ماستر بعنوان

أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال - ورقلة -

للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتكون من مجموعة من الأسئلة والعبارات، ونرجوا منكم التكرم بالإجابة عليها من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب رأيك، علما أن مساهمتك في ملء هذا الاستبيان بدقة يخدم أغراض البحث العلمي كما أن أجوبتك ستحظى بالسرية التامة .
شكرا على تعاونكم مسبقا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (*) في المكان المناسب:

انثى

ذكر

الجنس :

أكثر من 50

من 30 الى 50

اقل من 30

السن :

سنوات

ماستر

ليسانس

المؤهل العلمي : ثانوي فأقل

أكثر من 10 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

الأقدمية: أقل من 5 سنوات

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

تعريف الالتزام التنظيمي: الالتزام التنظيمي هو رابط عاطفي وقانوني يجعل الموظف يشعر بالانتماء لمنظمته ويلتزم بقواعدها طواعية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
1	أشعر أنني جزء من هذه المؤسسة.					
2	أشعر بالفخر عند التحدث عن مؤسستي امام الآخرين.					
3	أشعر أن هذه المؤسسة تمثل لي الكثير.					
4	أهتم بمشاكل المؤسسة واعتبره جزء من مسؤولياتي.					
5	أشعر بسعادة لكوني أعمل في هذه المؤسسة.					
الالتزام الاستمراري						
6	أرغب في الاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.					
7	أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو توفرت فرص عمل أخرى.					
8	مغادرتي لهذه المؤسسة ستكلفني الكثير.					
9	أخشى فقدان الامتيازات إذا غادرت العمل.					
الالتزام المعياري						
10	أشعر أنه من واجبي البقاء في هذه المؤسسة.					
11	أشعر بالامتنان للمؤسسة مما يدفعني للاستمرار فيها.					
12	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للعمل بجد.					

13	أشعر بان للمؤسسة فضلا في تطوير مستقبلي المهني.				
14	اعتقد ان ترك العمل دون مبرر يعد تصرفا غير اخلاقي.				

المحور الثالث: العدالة التنظيمية

تعريف العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية هي مبدأ أساسي يضمن معاملة الموظفين بشكل منصف داخل المنظمة مما يعزز شعورهم بالأمان والرضا.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العدالة التوزيعية						
1	تكافئي الإدارة على الجهد الاضافي الذي ابذله في العمل.					
2	يتم توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة.					
3	أشعر أن ما أحصل عليه من المؤسسة عادل مقارنة بما أقدمه.					
4	تتوافق المكافآت التي أحصل عليها مع جهودي المبذولة في العمل.					
5	راتبي يتناسب مع المهام التي أقوم بها مقارنة بزملائي.					
العدالة الاجرائية						
6	تُطبق القرارات الإدارية على العاملين بشكل متساوٍ.					
7	تلتزم الادارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.					

					8	يمكنني الاعتراض على القرارات التي أراها غير عادلة.
					9	تتم عملية تقييم الأداء وفق إجراءات عادلة.
					10	تتاح لي الفرصة لإبداء رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تخص عملي.
العدالة التعاملية						
					11	يشرح لي رؤسائي أسباب القرارات التي يتم اتخاذها.
					12	يتعامل معي رؤسائي بلباقة أثناء اتخاذ القرارات الصعبة.
					13	يحرص رؤسائي على توضيح القرارات المرتبطة بعملي.
					14	اشعر بعدالة الرؤساء في حل النزاعات بين العمال.

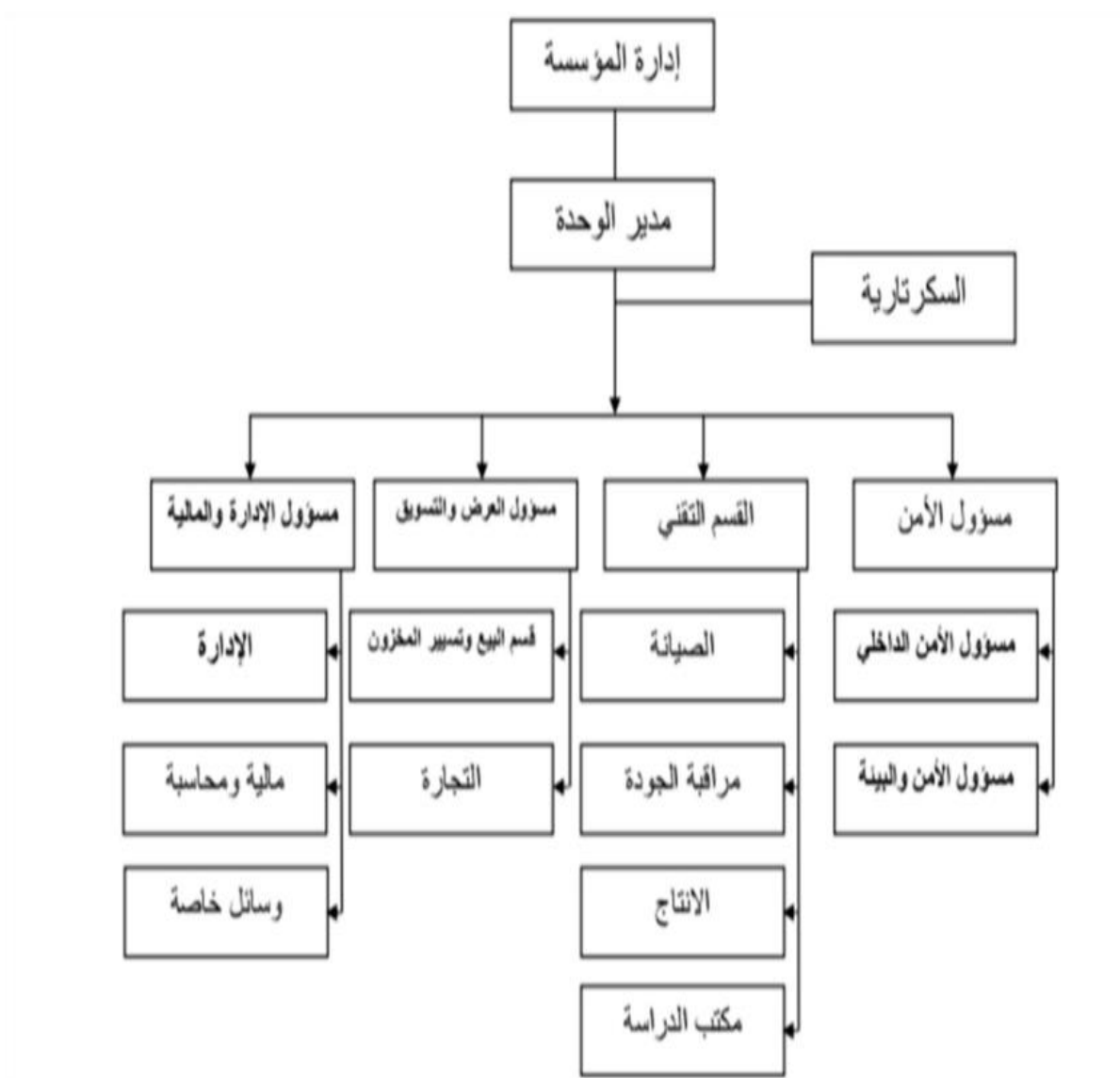
ملحق رقم 02

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	تخصص مكان العمل
01	أ.د قداش سمية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د حلومي نبيل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	د. تيشات سلوى	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	د. قريشي محمد الصغير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	د. مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

ملحق رقم 03

الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة



ملحق رقم 04

مخرجات نتائج SPSS

المعامل الفا كرونباخ

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,991	14

المحور الثالث: العدالة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	14

المجموع الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,993	28

التكرارات والنسبة المئوية

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	25	65,8	65,8	65,8
	انثى	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 30	6	15,8	15,8	15,8
	من 30 إلى 50	25	65,8	65,8	81,6
	أكثر من 50	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي فأقل	21	55,3	55,3	55,3
	ليسانس	5	13,2	13,2	68,4
	ماستر	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	26,3	26,3	26,3
	من 5 إلى 10 سنوات	12	31,6	31,6	57,9
	أكثر من 10 سنوات	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

معامل الارتباط بيرسون

الالتزام العاطفي

Corrélations

		العاطفي الالتزام	
الالتزام العاطفي	Corrélacion de Pearson	1	
	Sig. (bilatérale)		
	N	38	
أشعر أنني جزء من هذه المؤسسة.	Corrélacion de Pearson	,957**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	
أشعر بالفخر عند التحدث عن مؤسستي أمام الآخرين.	Corrélacion de Pearson	,939**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	
أشعر أن هذه المؤسسة تمثل لي الكثير.	Corrélacion de Pearson	,975**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	
أهتم بمشاكل المؤسسة واعتبره جزء من مسؤولياتي.	Corrélacion de Pearson	,961**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	
أشعر بسعادة لكوني أعمل في هذه المؤسسة.	Corrélacion de Pearson	,975**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	

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

الالتزام الاستمراري

Corrélations

		الالتزام الاستمراري	
الالتزام الاستمراري	Corrélacion de Pearson	1	
	Sig. (bilatérale)		
	N	38	
أرغب في الاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	Corrélacion de Pearson	,976**	
	Sig. (bilatérale)	,000	

	N	38
أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو توفرت فرص عمل أخرى.	Corrélation de Pearson	,960**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
مغادرتي لهذه المؤسسة ستكون مكلفني الكثير.	Corrélation de Pearson	,974**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
أخشى فقدان الامتيازات إذا غادرت العمل.	Corrélation de Pearson	,963**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

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

الالتزام المعياري

Corrélations

الالتزام المعياري		1
الالتزام المعياري	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	38
أشعر أنه من واجبي البقاء في هذه المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
أشعر بالامتنان للمؤسسة مما يدفعني للاستمرار فيها.	Corrélation de Pearson	,977**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للعمل بجد.	Corrélation de Pearson	,969**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
أشعر بان للمؤسسة فضلاً في تطوير مستقبل المهني.	Corrélation de Pearson	,972**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
اعتقد ان ترك العمل دون مبرر يعد تصرفاً غير أخلاقي.	Corrélation de Pearson	,971**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

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

العدالة التوزيعية

Corrélations

العدالة التوزيعية		1
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

تكاثفتني الإدارة على الجهد الإضافي الذي ابذله في العمل.	Corrélation de Pearson	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يتم توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة.	Corrélation de Pearson	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
أشعر أن ما أحصل عليه من المؤسسة عادل مقارنة بما أقدمه.	Corrélation de Pearson	,968**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تتوافق المكافآت التي أحصل عليها مع جهودي المبذولة في العمل.	Corrélation de Pearson	,968**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
راتبي يتناسب مع المهام التي أقوم بها مقارنة بزملائي.	Corrélation de Pearson	,981**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

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

العدالة الإجرائية

Corrélations

العدالة الإجرائية		1
العدالة الإجرائية	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	38
تطبق القرارات الإدارية على العاملين بشكل متساوٍ.	Corrélation de Pearson	,969**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تلتزم الإدارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.	Corrélation de Pearson	,973**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يمكنني الاعتراض على القرارات التي أراها غير عادلة.	Corrélation de Pearson	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تتم عملية تقييم الأداء وفق إجراءات عادلة.	Corrélation de Pearson	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تتاح لي الفرصة لإبداء رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	Corrélation de Pearson	,957**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

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

العدالة التعاملية

Corrélations

العدالة التعاملية		
العدالة التعاملية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38
يشرح لي رؤسائي أسباب القرارات التي يتم اتخاذها.	Corrélation de Pearson	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يتعامل معي رؤسائي بلباقة أثناء اتخاذ القرارات الصعبة.	Corrélation de Pearson	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يحرص رؤسائي على توضيح القرارات المرتبطة بعلمي.	Corrélation de Pearson	,975**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
اشعر بعدالة الرؤساء في حل النزاعات بين العمال.	Corrélation de Pearson	,972**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

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

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الالتزام العاطفي

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
اشعر انني جزء من هذه المؤسسة.	38	0	2,9474	,98495
اشعر بالفخر عند التحدث عن مؤسستي امام الآخرين.	38	0	3,3947	,94553
أشعر أن هذه المؤسسة تمثل لي الكثير.	38	0	3,1316	,96341
أهتم بمشاكل المؤسسة واعتبره جزء من مسؤولياتي.	38	0	3,0263	1,05233
أشعر بسعادة لكوني أعمل في هذه المؤسسة.	38	0	3,0263	1,15048

الالتزام الاستمراري

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
ارغب في الاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	38	0	3,3947	,91650

أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو توفرت فرص عمل أخرى.	38	0	3,6053	,91650
مغادرتي لهذه المؤسسة ستكون لي الكثير.	38	0	3,5526	,97807
أخشى فقدان الامتيازات إذا غادرت العمل.	38	0	3,3158	,93304

الالتزام المعياري

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
أشعر أنه من واجبي البقاء في هذه المؤسسة.	38	0	3,4211	,97625
أشعر بالامتنان للمؤسسة مما يدفعني للاستمرار فيها.	38	0	3,6842	,87318
أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للعمل بجد.	38	0	3,7105	,86705
أشعر بأن للمؤسسة فضلا في تطوير مستقبلي المهني.	38	0	3,6579	,90871
أعتقد أن ترك العمل دون مبرر يعد تصرفا غير أخلاقي.	38	0	3,5263	,92230

المحور الثالث: العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تكافئني الإدارة على الجهد الإضافي الذي يبذله في العمل.	38	0	4,1842	,83359
يتم توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة.	38	0	3,8684	,87522
أشعر أن ما أحصل عليه من المؤسسة عادل مقارنة بما أقدمه.	38	0	3,8684	,90557
تتوافق المكافآت التي أحصل عليها مع جهودتي المبذولة في العمل.	38	0	4,0000	,92998
راتبي يتناسب مع المهام التي أقوم بها مقارنة بزملائي.	38	0	3,9474	,92845

العدالة الاجرائية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تُطبق القرارات الإدارية على العاملين بشكل متساوي.	38	0	3,2105	1,37856
تلتزم الإدارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.	38	0	2,7895	1,35881
يمكنني الاعتراض على القرارات التي أراها غير عادلة.	38	0	2,2368	1,12548
تتم عملية تقييم الأداء وفق إجراءات عادلة.	38	0	2,0263	1,15048
تتاح لي الفرصة لإبداء رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	38	0	3,0526	1,16125

العدالة التعاملية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يشرح لي رؤسائي أسباب القرارات التي يتم اتخاذها.	38	0	3,5263	,97916
يتعامل معي رؤسائي بلباقة أثناء اتخاذ القرارات الصعبة.	38	0	4,0263	,91495
يحرص رؤسائي على توضيح القرارات المرتبطة بعملتي.	38	0	3,9474	1,03838
اشعر بعدالة الرؤساء في حل النزاعات بين العمال.	38	0	3,8947	1,24747

الاختبار الفرضيات

• فرضية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,995 ^a	,989	,989	1,42999

a. Prédictors : (Constante), المجموع الكلي

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6 821,648	1	6 821,648	3 336,001	,000 ^b
	de Student	73,615	36	2,045		
	Total	6 895,263	37			

a. Variable dépendante : العدالة التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), المجموع الكلي

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,089	,891		-1,222	,229
	المجموع الكلي	,518	,009	,995	57,758	,000

a. Variable dépendante : العدالة التنظيمية

• الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,994 ^a	,988	,987	1,42999

a. Prédictors : (Constante), المجموع الكلي

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5 929,464	1	5 929,464	2 899,695	,000 ^b
	de Student	73,615	36	2,045		
	Total	6 003,079	37			

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), المجموع الكلي

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,089	,891		1,222	,229
	المجموع الكلي	,482	,009	,994	53,849	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

• الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,977 ^a	,955	,953	2,94556

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6 582,916	1	6 582,916	758,724	,000 ^b
de Student	312,347	36	8,676		
Total	6 895,263	37			

a. Variable dépendante : المحور الثالث : العدالة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	-1,052	1,864		,576
المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	1,047	,038	,977	27,545
				,000

a. Variable dépendante : المحور الثالث : العدالة التنظيمية

• الفرضية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,904 ^a	,818	,812	1,85962

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	557,848	1	557,848	161,313	,000 ^b
	de Student	124,494	36	3,458		
	Total	682,342	37			

a. Variable dépendante :

b. Prédictors : (Constante), المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,421	1,177		4,606	,000
	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	,305	,024	,904	12,701	,000

a. Variable dépendante :

• الفرضية الخامسة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,984 ^a	,969	,968	,64717

a. Prédictors : (Constante), المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	471,264	1	471,264	1 125,181	,000 ^b
	de Student	15,078	36	,419		
	Total	486,342	37			

a. Variable dépendante :

b. Prédictors : (Constante), المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	,589	,410		1,438	,159
	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	,280	,008	,984	33,544	,000

a. Variable dépendante : الالتزام الاستمراري

• الفرضية السادسة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,985 ^a	,971	,970	,75777

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	697,328	1	697,328	1 214,397	,000 ^b
de Student	20,672	36	,574		
Total	718,000	37			

a. Variable dépendante : الالتزام المعياري

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1				
(Constante)	1,847	,480		3,851
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	,341	,010	,985	34,848

a. Variable dépendante : الالتزام المعياري

• الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات

الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية).

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي الالتزام : الثاني المحور	ذكر	25	41,2800	11,19345	2,23869
	انثى	13	59,1538	4,68768	1,30013

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الثاني المحور التنظيمي الالتزام	Hypothèse de variances égales	10,506	,003	-5,484	36	,000	-17,87385	3,25928	-24,48397	-11,26372
	Hypothèse de variances inégales			-6,904	34,965	,000	-17,87385	2,58884	-23,12965	-12,61804

Statistiques de groupe

	السن	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي الالتزام: الثاني المحور	30 من اقل	6	25,1667	4,83391	1,97343
	50 الى 30 من	25	48,6000	7,17635	1,43527

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الثاني المحور التنظيمي الالتزام	Hypothèse de variances égales	3,002	,094	-7,547	29	,000	-23,43333	3,10498	-29,78372	-17,08294
	Hypothèse de variances inégales			-9,603	11,045	,000	-23,43333	2,44017	-28,80146	-18,06520

Statistiques de groupe

	العلمي المؤهل	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
--	---------------	---	---------	------------	-------------------------

التنظيمي الالتزام :الثاني المحور	فأقل ثانوي	21	38,8571	10,57017	2,30660
	ليسانس	5	54,2000	,83666	,37417

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الثاني المحور :التنظيمي الالتزام	Hypothèse de variances égales	9,919	,004	-3,193	24	,004	-15,34286	4,80458	-25,25902	-5,42669
	Hypothèse de variances inégales			-6,566	20,994	,000	-15,34286	2,33675	-20,20249	-10,48323

Statistiques de groupe

	الأقدمية سنوات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي الالتزام :الثاني المحور	سنوات 5 من أقل	10	29,7000	7,00872	2,21635
	سنوات 10 الى 5 من	12	47,6667	4,49916	1,29880

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الثاني المحور :التنظيمي الالتزام	Hypothèse de variances égales	3,264	,086	-7,278	20	,000	-17,96667	2,46854	-23,11595	-12,81738
	Hypothèse de variances inégales			-6,994	14,813	,000	-17,96667	2,56887	-23,44810	-12,48523

