

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية

العنوان
العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

إشراف:
د. لصفير رضا

إعداد:
سليمانى بشرى

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	صدقاوي كمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر_ب	لصفير رضا
مناقشا	أستاذ محاضر_أ	مرزوقي محمد

الموسم الجامعي: 2024/2023

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية، والجنس، والسن، والأقدمية في منصب العمل، والأقدمية في المؤسسة) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تمت الدراسة على عينة عرضية قُدر عددها ب 70 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم جمع البيانات بواسطة المقياس العربي للعدالة التنظيمية (2019) المكون من 17 فقرة، ومقياس آلان وماير (1997) المكون من 24 فقرة، وأظهرت قيمة موثوقية المقياسين ($\alpha=0,76$ ، $\alpha=0,87$) على التوالي، وأبانت النتائج على مساهمة كل من العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، والأقدمية في المؤسسة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، وقد أسهمت الدراسة في الكشف عن مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة وقدرتها على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، الأقدمية في المؤسسة.

Abstract:

This study aimed to investigate the contribution of organizational justice (distributive justice, procedural justice, interactional justice, informational justice, gender and age, seniority in job, and seniority in the organization) in predicting organizational commitment. A descriptive correlational approach was used, with the study conducted on a sample of 70 employees from a telecommunications company in Algeria. Data were collected using the Arab Organizational Justice Scale (2019) consisting of 17 items, and the Allen and Meyer scale (1997) consisting of 24 items. The reliability values of the scales were found to be ($\alpha = 0.76$, $\alpha = 0.87$) respectively. The results confirmed the contribution of distributive justice, interactional justice, and organizational seniority in predicting organizational commitment. The study contributed to revealing the extent of the application of organizational justice dimensions in the institution and its ability to enhance organizational commitment among employees.

Keywords: Organizational justice, organizational commitment, distributive seniority in the organization justice, interactional justice,

شكر وعرّفان

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي لأقطف ثمار تعبي وأرفع رأسي بكل فخر، فاللهم لك الحمد والشكر الذي وفقّنتي لإنجاز هذه المذكرة ...

إلى نفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا عمر له شكر خاص إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر على مجهوداتهم واستقبالهم لنا إلى من أحمل اسمه بكل فخر، من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، وجاهد لأصل إلى ما أنا عليه اليوم، من سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه " أبي الغالي "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، ملاكي في الحياة ... معنى الحب والحنان، وسر الوجود، من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي " أمي الغالية "

إلى ملهمي نجاحي، ومن شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها، خيرة أيامي وقرّة عيني " إخوتي وأخواتي "

إلى ضلعي الثابت ومن علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والأخلاق، إلى من سهل لي الشدائد بدعمه ودعائه، من رافقني طيلة مذكرتي السند الصالح " كريم "

إلى أستاذي الذي قدم لي العلم، ولن يبخل على مساعدته لي، بمعارفه ونصائحه القيمة الدكتور المشرف " لصفّر رضا "

الفهرس العام

1..... مقدمة الدراسة:

الفصل الأول: تقديم الدراسة:

5..... 1.1 الإشكالية

6..... 2.1 فرضية الدراسة:

6..... 3.1 أهمية الدراسة:

7..... 4.1 أهداف الدراسة:

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية:

9..... تمهيد:

9..... 1.2 مفهوم العدالة التنظيمية:

10..... 2.2 أبعاد العدالة التنظيمية:

15..... 3.2 مبادئ العدالة التنظيمية:

16..... 4.2 أهمية العدالة التنظيمية:

17..... 5.2 أشكال العدالة التنظيمية:

18..... 6.2 الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

19..... خلاصة:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي:

21..... تمهيد:

21..... 1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي:

22..... 2.3 أبعاد الالتزام التنظيمي:

23..... 3.3 مراحل الالتزام التنظيمي:

24..... 4.3 خصائص الالتزام التنظيمي:

25..... 5.3 أهمية الالتزام التنظيمي:

25..... 6.3 العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي:

26 خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية:

28 تمهيد:

28 1.4 الدراسة الاستطلاعية:

28 1.1.4 منهج البحث المتبع في الدراسة:

28 2.1.4 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

28 3.1.4 التعاريف الإجرائية للمفاهيم:

29 4.1.4 حدود الدراسة الاستطلاعية:

30 5.1.4 أدوات الدراسة الإستطلاعية:

31 6.1.4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

34 2.4 الدراسة الأساسية:

34 1.2.4 أهداف الدراسة الأساسية:

34 2.2.4 الحدود المكانية والزمنية لإجراء الدراسة الأساسية:

35 3.2.4 مجتمع الدراسة:

36 4.2.4 التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية:

39 5.2.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

42 1.5 عرض نتائج الدراسة:

45 2.5 مناقشة فرضية الدراسة:

54 الإسهامات والإقتراحات:

54 قيود الدراسة:

55 إستنتاج عام:

57 قائمة المراجع:

67 قائمة الملاحق:

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.4	خصائص عينة الدراسة حسب متغير: الجنس والأقدمية في المؤسسة	29
2.4	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن والأقدمية في منصب العمل	30
3.4	العلاقة بين الفقرات بأبعادها والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية	31
4.4	العلاقة بين الفقرات بأبعادها والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي	32
5.4	قيمة ألفا كرونباخ لمقياس العدالة التنظيمية	34
6.4	قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي	34
7.4	خصائص عينة الدراسة حسب متغير: الجنس والأقدمية في المؤسسة	35
8.4	الجدول خصائص عينة الدراسة حسب متغير: السن والأقدمية في منصب العمل	36
9.4	قيم معاملات إرتباط الفقرات بأبعادها والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية	36
10.4	الجدول قيم معاملات إرتباط الفقرات بأبعادها، والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي	38
11.4	معاملات ثبات مقياس العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	39
01.5	مصفوفة الارتباطات	42
02.5	تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المتنبئة	43
03.5	تحليل تباين Anova	44
04.5	معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المتنبئة في التنبؤ في الالتزام التنظيمي	44

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
16	الشكل مبادئ العدالة حسب هانري فايول	(1.2)
43	الشكل التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية لمتغير الالتزام التنظيمي	(1.5)

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة:

في ساحة العمل اليوم، يعتبر فهم ديناميكيات البيئة التنظيمية وسلوك الموظفين ضمنها أمراً حيوياً للمؤسسات والمنظمات الحديثة التي تسعى جاهدة لتحقيق الفعالية والاستدامة، والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي اثنين من المفاهيم الأساسية التي تشكل الأساس لهذا الفهم، لكل مؤسسة ومنظمة معاش فريد يتجلى من خلال مميزاتها وتحدياتها، ومن هنا تبدأ دراستنا للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. نستهل رحلتنا بالتعرف على المفاهيم العامة لهذه الجوانب، لنفهم كيفية تأثيرهما على مختلف السياقات التنظيمية بشكل عام.

إن فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها الإدارة الحديثة، فعندما يكون هناك شعور بالعدالة والمساواة داخل بيئة العمل، فإن ذلك يعزز من توافق الموظفين مع قيم وأهداف المنظمة (على سبيل المثال، Pattnaik, S., Tripathy, S. K., 2022)، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة أكبر، رغم أهمية تحقيق العدالة التنظيمية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك تحديات عدة تواجه المنظمات في سعيها لتحقيق هذه الأهداف. ومن بين هذه التحديات، تفاوت الفهم والتطبيق لمفاهيم العدالة والالتزام، وضرورة توفير بيئة عمل تشجع على الشفافية والمشاركة الفعالة. كما يعد فهم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمراً أساسياً في سياق العمل الحديث، حيث يعتبر هذان المفهومان محورا في تحليل الديناميكيات الداخلية للمنظمات وفهم سلوك الموظفين داخلها، تتطوي العدالة التنظيمية على مفهوم شامل يتضمن العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية والمعلوماتية، بينما يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى ارتباط الموظفين بأهداف قيم المؤسسة ومدى استعدادهم للعمل بجهد لتحقيق تلك الأهداف.

تزداد أهمية فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي مع تطور البيئة التنظيمية وتعقيدها المتزايدة، فالعدالة التنظيمية تشير إلى مدى شعور الموظفين بالعدالة والمساواة في محيط عملهم، بينما يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى التزامهم وانتمائهم. في هذا السياق، تهدف

هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين هاذين المفهومين في سياق العمل. بداية سنقدم نظرة عامة عن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ثم نتجه نحو فهم العلاقة المعقدة بينهما وكيفية تأثير كل منهما على الموظفين وأداء المؤسسة ومن ثم، سنناقش التحديات والفرص التي تواجه المنظمات في تحقيق العدالة وزيادة مستوى الالتزام، ونختتم بتوجيهات للبحوث المستقبلية والممارسات التنظيمية لتعزيز هذه العلاقة المهمة في ساحة العمل.

تعتبر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي، حيث يعد فهم هاذين المفهومين أمرا بالغ الأهمية لتحليل الديناميات الداخلية للمؤسسات وتحديد مستوى رضا الموظفين (راجع، Lee, H.-W., Rhee, D.-Y., 2023; Cúlibrk, J., et al. 2018) واستعدادهم للالتزام بأهدافهم المسطرة في ساحة العمل و إدارة الموارد البشرية كما أنهما أيضا من المفاهيم الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات ورضا الموظفين، في هذا السياق تسعى دراسة الحالة المقترحة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تيارت، وفهم الخلفية والسياق المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تيارت كونه يلعب دورا حيويا في فهم هذه العلاقة وتلعب هذه المؤسسة دورا مهما في حياة المجتمع المحلي، حيث تعتبر مصدرا للعمل والدخل للعديد من السكان، تتأثر تجارب الموظفين في هذه المؤسسة بالبيئة التنظيمية والسياسات والقيم التي تنتهجها المؤسسة.

من خلال دراسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تيارت، يمكننا فهم كيفية تأثير سياسات المؤسسة وتفاعلات البيئة الداخلية على مدى ارتباط الموظفين بأهداف وقيم المؤسسة ومدى استعدادهم للعمل بجهد لتحقيق تلك الأهداف. كما يمكن لتحليل هذه العلاقة ان يوفر رؤية قيمة لإدارة المؤسسة حول كيفية تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الالتزام لدى الموظفين، مما يسهم في تعزيز الأداء العام والنجاح المؤسسي.

مع تعمقنا في الموضوع سنبدأ في استكشاف التفاصيل والتفاعلات الدقيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، سنستكشف كيفية تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى الموظفين، ونفحص العلاقة بين هذين المفهومين في سياقات مختلفة وذلك من خلال محاولة الإحاطة بجميع نواحي الموضوع وتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول وهي كآآتي:

- الفصل الأول: كان بعنوان "تقديم الدراسة" وتضمن الإشكالية، الفرضية، أهمية الدراسة والموضوع، ثم هدف الدراسة.
- الفصل الثاني: كان بعنوان "العدالة التنظيمية" تضمن: تمهيد، بعض المفاهيم والتعريفات حول مفهوم العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية ومبادئها مروراً بأهميتها الكبيرة داخل التنظيمات ثم التطرق لأبرز أشكالها والأثر الذي يقع في حالة غيابها داخل المؤسسة وختمنا الفصل بخلاصة حول ما تضمنه.
- الفصل الثالث: كان بعنوان "الالتزام التنظيمي" تضمن: تمهيد، بعض المفاهيم والتعريفات حول مفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، ومراحلها مروراً بخصائصه وأهميته الكبيرة داخل التنظيمات ثم التطرق لأبرز العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وختمنا الفصل بخلاصة حول ما تضمنه.
- الفصل الرابع: جاء بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" تضمن تمهيد، الدراسة الاستطلاعية، أدوات وأساليب الدراسة الاستطلاعية، أدوات وأساليب الدراسة الأساسية.
- الفصل الخامس: جاء بعنوان "عرض ومناقشة النتائج" عرض نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة، خاتمة، قائمة المصادر والمراجع، الملاحق.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1.1 إشكالية الدراسة

2.1 فرضية الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 هدف الدراسة

1.1 الإشكالية

إن موضوع العدالة التنظيمية من المفاهيم التي كانت ولا زالت تجلب اهتمام العديد من الأبحاث والدراسات من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال (على سبيل المثال درة، عمر محمد، 2008)، فالعدالة التنظيمية مهمة جدا في تحقيق أهداف المنظمة بصفقتها تؤثر وترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية من بينها المورد البشري وأدائه (عد إلى جماله، صالح يحيى، 2022)، حيث تتوجه مختلف المنظمات المعاصرة نحو المزيد من الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل في بيئة العمل خاصة مؤسسة اتصالات الجزائر بفروعها المختلفة من أجل تحسين وتهيئة الظروف المناسبة لأداء العمل بشكل جيد وتقديم الأفضل من قبل العمال للمؤسسة (انظر نعوم، 2023) ولعل العدالة التنظيمية أحد محددات استقرار العمال في المؤسسة (على سبيل المثال علوط، 2015؛ حيدة وآخرون، 2023) إضافة إلى عوامل أخرى سنأتي إليها.

إن الاستقرار الوظيفي للعامل وشعوره بالراحة وتحسين أدائه في المؤسسة راجع إلى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية) في ذلك (عد إلى الوشعي وآخرون، 2020؛ حيدة وآخرون، 2023) الذين أكدوا في دراساتهم على دور هذه الأبعاد في تعزيز الاستقرار الوظيفي وقد يؤدي تواجد هذا الأخير إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي (راجع عبد الوهاب، 2017؛ الوشعي وآخرون، 2020)، كما يعتبر الاستقرار الوظيفي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة التي تساعد على توازن المؤسسات من أجل حماية نفسية، تنظيمية للعامل (على سبيل المثال بولغيتي وآخرون، 2022؛ د/العتيبي، 2012).

كما أن الاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي يعتبران عامل مهم يزيد من دافعية العمال وفعاليتهم وولائهم للمؤسسة، فالاستقرار الوظيفي يساهم في خلق جو من الولاء التنظيمي وهو وجه من الالتزام كونه حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة (عد إلى معمر، 2010)، وباعتبار أن الولاء التنظيمي يؤثر على العاملين داخل المنظمة فهناك العديد من المؤثرات التي تساهم في تنمية الولاء التنظيمي من بينها الجنس، السن، الأقدمية في العمل والمؤسسة (أنظر طالبي وآخرون، 2022) التي أكدت في نتائجها على وجود صلة بين الجنس، الأقدمية، السن والولاء التنظيمي، (عد إلى مزوار، 2013) حيث كشفت هذه الدراسة على أن هناك علاقة بين الجنس، الأقدمية والولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام الوظيفي (وفق زاوتيني و

آخرون، 2022) أن هناك تأثير وتأثر بين الولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي، وكذا تعزيز انتماء العاملين والتزامهم التنظيمي في المنظمة .

إن الالتزام التنظيمي يعتبر مؤثرا إيجابيا على العاملين ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما يساهم في تجاوز الاضطرابات السلوكية التي تعرقل سير المنظمة، فهو من أهم ما تسعى المنظمة في تحقيقه من أجل نجاح المنظمة واستمرارها والحفاظ على العاملين فيها، فالمنظمات في الوقت الحاضر تواجه تحديات كثيرة لتحقيق مستوى عالي من العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية) فنجاح المنظمة قائم على مدى قدرة المنظمة في تحقيقها بين أعضاء المنظمة وممارسة سلوكيات مناسبة وملائمة تمثل قدرة التزامهم التنظيمي في المنظمة التي ينتمون إليها. ونظرا للاهتمام المتزايد بالمفهومين الأخيرين فقد سلطنا الضوء كباحثين على واقع العلاقة بينهما في إحدى المؤسسات الجزائرية، مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال ما تطرقنا إليه يتم طرح التساؤل كالتالي:

هل تساهم أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية)، والجنس، والعمر، والأقدمية في منصب العمل، والأقدمية في المؤسسة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي؟

2.1 الفرضية:

تختلف مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية) والجنس، والعمر، والأقدمية في منصب العمل، والأقدمية في المؤسسة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

3.1 أهمية الدراسة:

- إبراز ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية بالنسبة لعمال اتصالات الجزائر لضمان ارتفاع مستوى التزامهم.

- الكشف عن نقاط القوة والضعف لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- تقديم معلومات تفيد المؤسسة في كيفية تعامل الإدارة مع العمال.

- رسم نقطة انطلاق للباحثين المبتدئين.

4.1 هدف الدراسة:

- الكشف عن مدى مساهمة العوامل التنظيمية العدالة التنظيمية بأبعادها العوامل الوظيفية كالأقدمية في المؤسسة وفي منصب العمل والعوامل الشخصية كالعمر في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

1.2 مفهوم العدالة التنظيمية

2.2 أبعاد العدالة التنظيمية

3.2 مبادئ العدالة التنظيمية

4.2 أهمية العدالة التنظيمية

5.2 أشكال العدالة التنظيمية

6.2 الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة والتي تشكل عمود أساسي لنجاح المؤسسة حيث حظي في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لكونها تلعب دورا كبيرا في الحفاظ على المورد البشري وتضمن استقراره داخل المنظمة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أبعادها، مبادئها، أهميتها وأهدافها، خصائصها وأخير آثار غياب العدالة التنظيمية.

1.2 مفهوم العدالة التنظيمية:

اصطلاحا: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهات في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة (بوقليح، م.، 2011، ص.07).

عرفها مورمان Moorman بأنها: "العلاقة المباشرة بين الفرص التي توفرها المنظمة ومستويات المعرفة والمهارات والجهود والمساهمات الإجمالية للعمال في العمل (هبري، أ. بوربيح، ك.، 2018، ص.13).

العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم (عساف، ه.، 2022، ص.17).

العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (تاولي، و.، 2019، ص.14).

يعتبر (زايد 2006) أن العدالة التنظيمية تعد من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء غير عادل من وجهة نظر موظف آخر (هزي، أ.، 2015، ص.28).

واستنادا على ما تم ذكره يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها إحدى المتغيرات التنظيمية المهمة التي تؤثر على الجانب الإنساني والوظيفي للعاملين وشعورهم بالإنصاف في المخرجات المقدمة لهم والإجراءات المتبعة من طرف رؤسائهم مقارنة بزملائهم في العمل.

2.2 أبعاد العدالة التنظيمية:

1.2.2 العدالة التوزيعية Distributive justice:

تعني إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها من وظيفته، وخاصة توزيع الرواتب، أو الترقية أو الحوافز المادية والمعنوية، أو المكافآت وتوزيع عبء العمل أو تقييم أدائه (حمو، ع. مقدم، ز.، 2019، ص.08).

حيث يؤكد أورغان (Organ ;1990) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا: مقارنة ما يبذلونه من جهد يمكن أن يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم أثر عدالة التوزيع بشكل أفضل لابد من أن نأخذ في الحسبان، أهمية قيم العمل الاقتصادي والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، حيث أنه كلما زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن إحساسهم بعدالة التوزيع سيكون الأثر الأكبر على سلوكهم، وفي الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين (د رتيمي، ف. تواتي، س.، 2016، ص.126-127) .

والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

1- إن الأفراد دائما ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

2- إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو بالذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة (دره، ع.، 2008، ص.38).

كما حدد أورغان Organ عام 1988: أنها تتكون من ثلاثة قواعد:

أ- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فاشخص يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني جاوز على قاعدة المساواة.

ب- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين... إلخ) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

ج- **قاعدة الحاجة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة (طعم الله، ز. بولهواش، ع.، 2020، ص. 143-144).

وبما أن الكثير من الناس يعتمد على حجم المخرجات التي يحصلون عليها للحكم ما إذا كانت هناك تنظيمية أولا، فإنه يمكن القول بأن العدالة التوزيعية هي من أهم الأبعاد التي تحدد للعاملين مدى وجود العدالة التنظيمية (بوقليح، م.، 2011، ص. 17).

2.2.2 العدالة الإجرائية Produral justice:

هي مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة الإجراءات ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأعراض توزيع المخرجات تحدد أن مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية، وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكثر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (تاوولي، و.، 2019، ص. 21).

وقد فتحت دراسات ثيبوت والكر التي وردت في هذا المجال الباب لدراسات أخرى مثل دراسات ليفنتال بين عامي 1976 و1980 الذي أضاف عدة قواعد للعدالة الإجرائية حيث يرى أن لها ستة (06) قواعد ستعتمد لمؤشرات لهذا البعد هي:

- **القاعدة الأخلاقية:** تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.

- **قاعدة التمثيل:** وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذي تخصهم إجراءات قرار معين.

- قاعدة الاستئناف: وتعني الفرص البديلة لتبديل وتغيير القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز: وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
- قاعدة الدقة: إن اتخاذ القرارات يكون بناءا على معلومات دقيقة وسليمة كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن.
- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع المكافآت على الجميع (تيش تيش، س. خياط، أ.، 2020، ص.45)
- المعايير التي حددها ثيوت ووكر (1975) وليفنثال (1980) لقد كانت إلى حد كبير بمثابة الأساس النظري للدراسات المتعلقة بالعدالة الإجرائية التي نجدها في الأدب، أنها تجعل من الممكن تقييم كل من تصور عدالة الإجراءات كقبول القرارات والقصاص، وقد أدت آثار العدالة الإجرائية إلى ظهور الكثير اكتشافات حول السلوك التنظيمي، وهذا الشكل من العدالة وسرعان ما أثبتت نفسها باعتبارها مكونة هيكلية للفكرة وحتى العدالة، لاسيما أنها تتفاعل مع العدالة بشكل مباشر (M^{elle} BELKAID, s. M^{elle} AOUDIA, s., 2017, p.21).
- جوانب العدالة الإجرائية: لقد كشف علماء السلوك التنظيمي عن وجهين لعدالة الإجراءات هما:
- 1- الجانب الهيكلي: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي:
 - أن يكون لأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى ان يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.
 - إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.
 - تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
 - عدم التحيز عند اتخاذ القرارات.
- 2- الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:

- بمدى صحة كفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.
- تتعلق بالحساسية الاجتماعية أي بمدى الاهتمام الذي يتلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.
- وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولا للنتائج السلبية حينما تقد لهم معلومات كافية وكاملة عنها (بخدا، خ. بن السي حمو، أ.، 2012، ص.9-10).

3.2.2 العدالة التعاملية Interrational justice:

تعرف أيضا بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (Lee, 2000.27)، وتصفها (جاسر، 2010؛ 14) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية وأيضا تعني مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة. (العطوي، 2007؛ 151) (العبيدي، م. نماء، ج.، 2012، ص.81).

كما تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات أو التي تشير إلى احترام الآخرين أو أدق في التعامل معهم.

ويقول الخشالي بأن: عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تهص وظيفته بصراحة.

وان يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية وأن يبدي المدير اهتماما بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات (جديدي، ي.، 2019، ص. 22).

- مكونات العدالة التعاملية: إن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

- أ- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

ب- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافأة أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

كما توصل "موج" و"بايز" إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة المعاملات وهي:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات.
- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل (بخدا، خ. بن السي حمو، أ.، 2022، ص.10).

4.2.2 العدالة المعلوماتية Informationnel justice:

يعرفها "بال" بأنها كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة: لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو كيف تم تحديد المخرجات؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب؟ وكل هذه الأسئلة تشكل ما يسمى مؤشر الشرح وهو أحد مؤشرات عدالة التعامل (تيش تيش، س. خياط، أ.، 2020، ص.46)

ويرى (Cho, 2017, 174) بأنها تتجسد بمدى قدرة المدراء في تعزيز التواصل بين وحدات العمل المختلفة لاسيما فيما يتعلق بالمشاريع والأهداف والموارد المطلوبة لكل قسم ومدى قدرتهم في إيصال المعلومات الكاملة والصحيحة لجميع الموظفين وجعلهم على إطلاع بكل ما يحدث في منظماتهم بشكل واضح، وهي تشير إلى مدى كفاية المعلومات المدركة والتفسيرات التي قدمت لأفراد فيما يتعلق بالإجراء أو النتيجة.

وأضاف (Bermeth et al, 2007, 305) بأن العدالة المعلوماتية تحدد نوع التفسير الذي يقدمه صناع القرار ويتم تناول عدة قضايا مثل مدى ما يقومون به عن طريق النقاط التالية:

- هل كانوا صريحين في الاتصال مع الموظفين والمرؤوسين.
- هل قاموا بإيضاح الإجراءات الخاصة بالعمل بدقة.
- مدى إسهامهم في تقديم تفسيرات معقولة للموظفين.
- هل قاموا بعرض المعلومات بالوقت المناسب.

- هل قدموا معلومات مصممة حسب الحاجات الفردية (شياح، ح. عباس، ع.، 2020، ص.68)

3.2 مبادئ العدالة التنظيمية:

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهمها:

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العالمين في المنظمة.

- مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

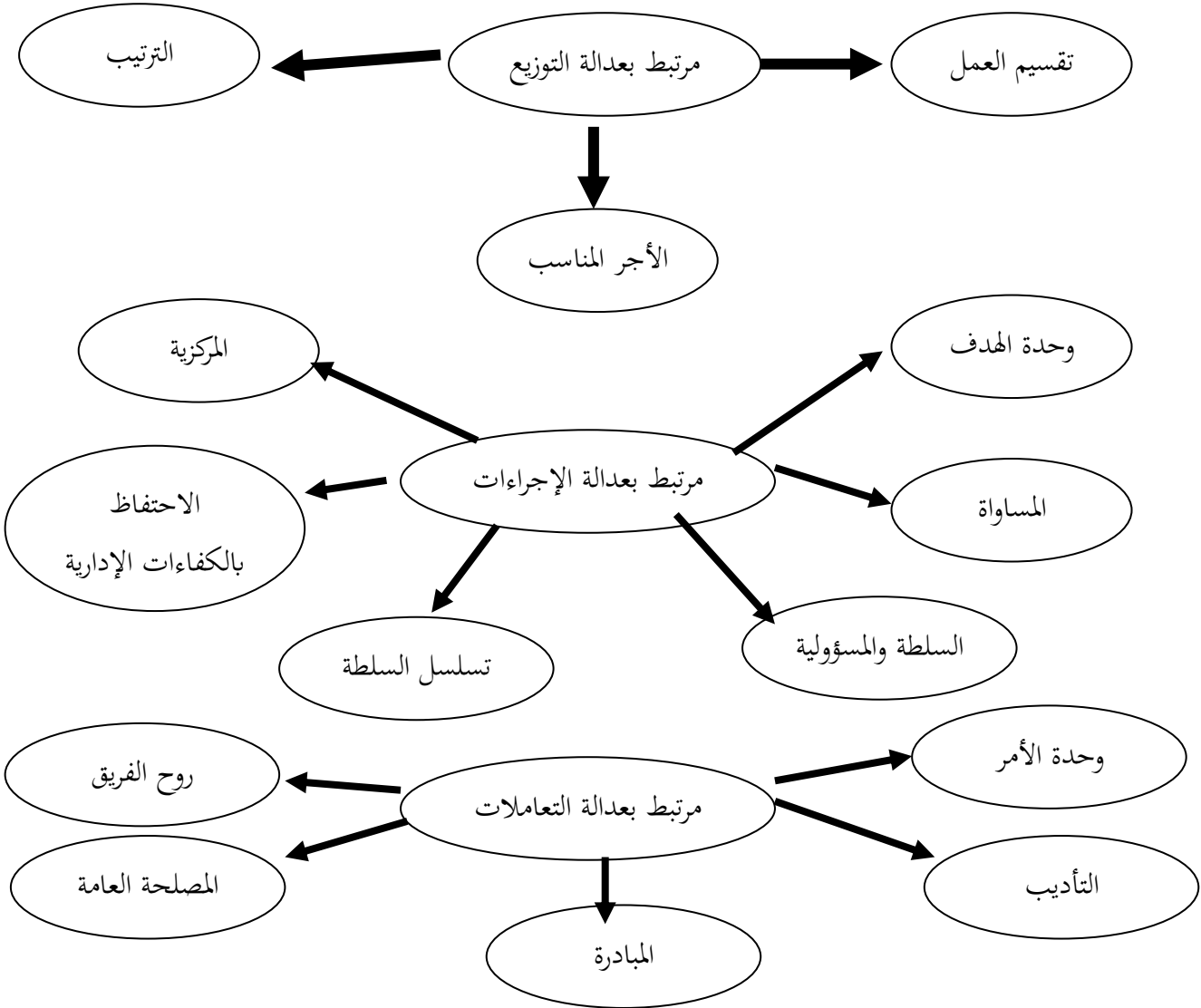
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ ما (بن الصغير، ب.، 2020، ص.28)

- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة في صنع واتخاذ قرارات وتطبيق إجراءات.

- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات وقد اقترح العالم الفرنسي Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة لمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية.

وقد حدد Henry Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الشكل 1.2 مبادئ العدالة حسب هانري فايول



(فاطمي، أ. عيسات، م.، 2022، ص. 43)

4.2 أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد من خلال ما يلي:

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد الطرق التفاعلية والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب (بخدا، خ. بن السي حمو، أ.، 2022، ص.07).
- تعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور عدالة التعاملات.
- تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات (تاوولي، و.، 2019، ص.19).
- تعتبر عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات ... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات.
- إن شعور العامل بتوفرها يدفعه إلى الإبداع التنظيمي يخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة.
- تحافظ عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولائهم لهم (الوشعي، إ. الوشعي، م.، 2020، ص.57).

5.2 أشكال العدالة التنظيمية:

تتمثل أشكال العدالة التنظيمية فيما يلي:

- 1.5.2 العدالة الداخلية:** يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا، ومعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى

العدالة في الوظيفة ذاتها، ومعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة دائما، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلا: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه (تاولي، و.، 2019، ص.25-26).

2.5.2 العدالة الخارجية: تشير إلى ضرورة العدالة مع الرواتب والأجور التي تمنح في منظمات أخرى لنفس الوظيفة، فمثلا راتب المحاسب يمنح في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهريا فالنظام العادل والتسليم للأجر يجب أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الأجر أو الراتب وليس أقل منه بكثير وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية للأجور والرواتب.

3.5.2 العدالة الفردية: تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملين في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري للمؤسسة الواحدة، ويمكن رؤية ذلك في افتراض أفلاطون أن مجتمعا عادلا هو مجتمع يتم فيه توزيع عادل للوظائف بين مكوناته في المجموعات الاجتماعية، وأن الفرد العادل هو المجتمع العادل مصغرا (الوشعي، إ. الوشعي، م.، 2020، ص.71).

6.2 الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد أدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي (جديدي، ي.، 2019، ص.29-30).

-إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوح لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد (حساني، ر.، 2016، ص.29).

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول بأن موضوع العدالة التنظيمية يعتبر من المواضيع التي أخذت مجالاً كبيراً من اهتمامات الباحثين فهي المنطق الحقيقي للمنظمات وذلك لمدى تأثيرها على الأفراد وأدائهم في المنظمة.

إن المؤسسات في وقتنا الحالي تواجه تحديات كبيرة حول تحقيق العدالة التنظيمية وذلك نتيجة اختلاف الأفراد وثقافتهم، فغياب العدالة التنظيمية له نتائج سلبية على الجانب النفسي والوظيفي للفرد لذلك أصبحت ضرورة لضبط التوازن السلوكي والأداء الإداري في المنظمات.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي

2.3 أبعاد الالتزام التنظيمي

3.3 مراحل الالتزام التنظيمي

4.3 خصائص الالتزام التنظيمي

5.3 أهمية الالتزام التنظيمي

6.3 العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي حظيت اهتماما كبيرا لكونه من المواضيع المهمة حيث يصنف من أهم المعايير التنظيمية التي تحرص على تحقيقها المنظمات، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويظهر ذلك في الجهود الإضافية من طرف العامل، في هذا الفصل سنسلط الضوء على عناصر الالتزام التنظيمي.

1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي:

أ. لغة: هو العهد، يلزم الشيء لا يفارقه، أو الملازم للشيء المداوم عليه (زروقي، خ، 2015، ص.16).

ب. اصطلاحا: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته (زروقي، خ، 2015، ص.16).

تعريف (Allen et Meyer 1986): هو الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته (Gharbi, A., 2014, P.27).

يعرفه أبلباوم وآخرون (2000: 183) على النحو التالي: الالتزام التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد يعكس في العامل هويته مع المنظمة (الولاء)، ارتباطه بالمنظمة (النية للبقاء) واستعداده لبذل الجهد نيابة عن المنظمة (الجهة التقديرية) (محمد خضر، ش، 2022، ص.69).

تعريف هرينيك وألتو Hrelinial and alto: إن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ويترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما (سير، س. قصب، ن و، 2022، ص.28).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة (بونقاب، م، 2021، ص.07).

2.3 أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (حساني، ر.، 2016، ص.36).

1.2.3 الالتزام الاستمراري Commitment continuous:

يشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرص عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة فهو يشعر بصعوبة ترك العمل ويتمسك بالبقاء في المنظمة التي يعمل بها وهو يدرك أن لديه خيارات محدودة لو ترك العمل، وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف المنظمة وقيمها وذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة، ويتمثل هذا البعد في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (الرشدي، ع.، 2020، ص.18).

أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية (عاشوري، إ.، 2015، ص.64).

2.2.3 الالتزام المعياري Normalive commitment:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفين أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (عاشوري، إ.، 2015، ص.63).

كما أن الالتزام المعياري قد يتطور عندما تقدم المنظمة مكافآت مقدما أو تتحمل تكاليف كبيرة في توفير الوظيفة وإن التقدير لهذه الاستثمارات تدفع الفرد إلى الشعور بالواجب للرد، بالزام نفسه للبقاء في المنظمة بغاية رد الدين لها (الجماصي، م.، 2016، ص.45).

3.2.3 الالتزام العاطفي Affective:

هو القوة المتعلقة بفرد معين والتي تخص جانب البروز والاندماج في مؤسسة معينة، وهو يرتكز على التعلق الوجداني على الهوية وعلى التزام الفرد اتجاه المؤسسة (الهادي محمد البرناوي، ه.، 2014، ص.14).

يشير الالتزام العاطفي إلى الارتباط العاطفي بالشركة، يركز هذا النوع من الالتزام على رغبة الفرد في الالتزام بما تمثله المنظمة، الفرد الملتزم عاطفياً يتعرف على نفسه ويشارك فيها ويظل سعيداً بكونه عضواً في المنظمة التي يعمل بها (Duchesme, k., 2005, P.12). كما رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم لهم، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء يخص أو يتعلق بالعمل، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تصميم ذاتي للمتطلبات التي يتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (باعلي، ف. عصموني، ف.، 2018، ص.46-47).

3.3 مراحل الالتزام التنظيمي:

1.3.3 مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه (باعلي، ف. عصموني، ف.، 2018، ص.49).

2.3.3 مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته في العمل بالمنظمة ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة، ويكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات وقدرات ومعارف متنوعة، مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته

التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية (عشيري، إ وآخرون، 2022، ص.53).

3.3.3. مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (بكري، أ.، 2013، ص.25).

4.3 خصائص الالتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الأفراد في منظماتهم واستمرارهم فيها، فهو يمتاز بعدة خصائص يمكن تحديدها كالتالي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيامها.

- يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط والولاء.

- يمثل شعور داخلي وارتباط وجداني يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل من أجل تحقيق مصالحها.

- يتضمن أبعاد أساسية تتمثل في الارتباط العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء بالعمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا بحكم أنه يجسد حالة من القناعة التامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لعوامل ومؤثرات سطحية طارئة (غرارة، أ. فرقي، ع.، 2020، ص.43).

- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:

* قبول الأهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي (الجماصي، م.، 2016، ص.13).

5.3 أهمية الالتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:

1.5.3 احتمال ترك الموظف الملتمزم للعمل ضئيل:

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية (أبو عساف، م. ذيب، ه.، 2019، ص. 215).

2.5.3 الموظف الملتمزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون الضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة، وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة (الحري، م.، 2016، ص. 170).

6.3 العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي:

حدد بحث أجراه بوسيل وآخرون (2003) عوامل السياسة والممارسة الرئيسية التالية والتي تؤثر على مستويات الالتزام:

- تلقي تدريباً في العام الماضي.
- الرضا بالفرص الوظيفية المتاحة.
- الرضا بنظام تقييم الأداء.
- الاعتقاد بأن المديرين جيدين في إدارة الموارد البشرية (القيادة)
- إيجاد شكل من أشكال التحدي في العمل.
- الاعتقاد بأن الشركة تساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة.
- الرضا بالاتصالات أو بأداء الشركة (محمد خضر، ش.، 2022، ص. 80).
- وقد حددها ستييرز (Steers) (1988) في ثلاث مجموعات وهي:
- الصفات الشخصية.

- صفات وخصائص العمل.
- الخبرة أثناء العمل (أحمد بن حميد، ع.، 2000، ص.19).

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تطرقنا إليه سابقاً توصلنا إلى وجوب دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من أجل نجاحها وتقدمها من خلال عدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، الذي يعتبر عنصراً هاماً في مستقبل المؤسسة، فهو أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها المنظمات، إذ يعبر على العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، التي تدفع الفرد إلى حب ورضا اتجاه منظمته، فنجاح المنظمات يرتكز بنسبة كبيرة على أداء الأفراد والتزامهم.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1.4 الدراسة الاستطلاعية:

1.1.4 منهج البحث المتبع في الدراسة

2.1.4 اهداف الدراسة الاستطلاعية

3.1.4 التعريفات الإجرائية للمفاهيم

4.1.4 حدود الدراسة الاستطلاعية

5.1.4 أدوات الدراسة الاستطلاعية

6.1.4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

2.4 الدراسة الأساسية:

1.2.4 اهداف الدراسة الأساسية

2.2.4 الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية

3.2.4 مجتمع الدراسة

4.2.4 التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية

5.2.4 الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

تمهيد:

ان أي بحث علمي يقتضي دراسة ميدانية يقوم بها الباحث بخطوات منهجية صحيحة، لكونها تشكل اهم عناصر هذا البحث للتأكد من صحة فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج ذات قيمة علمية، وفي هذا الفصل سنتطرق الى الخطوات المنهجية المتخذة في هذه الدراسة مع معرفة أهدافها وحدودها، والكشف عن الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ثم التطرق الى الدراسة الأساسية بكل عناصرها.

1.4 الدراسة الاستطلاعية:**1.1.4 منهج البحث المتبع في الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا على المنهج " الوصفي الارتباطي " كونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وقد تم العمل به في عدة أبحاث سابقة تناولت أحد متغيري الدراسة أو كلاهما (على سبيل المثال، سليمان، 2019؛ الخالدي وآخرون، 2014)، فهذا النمط من المناهج الوصفية يهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كاملة، دقيقة عن الظاهرة المدروسة مع تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها بطريقة منهجية والعوامل المؤثرة في تلك الظاهرة. ومبررنا في الأخذ بهذا المنهج هو شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والخروج بمستوى معين من الدلالة.

2.1.4 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

الهدف منها هو:

1. التعرف على مجتمع ومكان الدراسة
2. تعرف الباحثة على الظاهرة المدروسة
3. التأكد من إمكانية تطبيق أداة الدراسة في الدراسة الأساسية
4. فحص الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

3.1.4 التعاريف الإجرائية:

أ. العدالة التنظيمية: هي توزيع المكافآت والموارد بين العاملين في المؤسسة، وكذا الأساليب والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج وتصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها والمعلومات الدقيقة والوفائية لتزويد الافراد والمعبر عنها بالاستجابة الكمية لعمال اتصالات الجزائر على مقياس عثمان حمود الخضر وهشام فتحي جاد الرب (2019).

ب. الالتزام التنظيمي: هو شعور الموظف بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة حيث يكون سعيدا بالبقاء فيها وأن تركها سيكون مكلفا والمعبر عنه بالاستجابة الكمية لعمال اتصالات الجزائر على مقياس آلان وماير (1997).

4.1.4 حدود الدراسة الاستطلاعية:

أ. الحدود المكانية الزمنية: تم اجراء الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت وذلك من 2024/01/21 إلى غاية 2024/02/08.

ب. الحدود البشرية:

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:**الجدول 1.4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير: الجنس والأقدمية في المؤسسة (ن.30)**

المتغير	الخصائص	التكرار	النسب المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	17	56,7%	30
	أنثى	13	43,3%	
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	6	20%	30
	5سنوات فأكثر	24	80%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور تمثل (56,7%) ما يعادل (17) موظفا، في حين ان نسبة الاناث تمثل (43,3%) ما يعادل (13) موظفة، وبالتالي فنسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث، وقد يعزى ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يقتضي وجود الذكور أكثر، ومنه نلاحظ أن متغير الاقدمية في المؤسسة كانت (80%) من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل

من 5 سنوات فأكثر، في حين أن (20%) لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات، وعليه فأفراد العينة لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم.

الجدول 2.4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن والاقدمية في منصب العمل (ن.30)

المتغير	العينة	الانحراف المعياري	التباين
السن	30	8,588	73,752
الأقدمية في منصب العمل	30	9,363	87,666

من خلال الجدول نلاحظ أن متغير السن كان انحرافه المعياري 8,588 وتباين قدره 73,752 أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في منصب العمل قدر انحرافه المعياري ب 9,363 وتباين قدره 87,666

5.1.4 أدوات الدراسة الاستطلاعية:

أ. وصف مقياس العدالة التنظيمية:

تم الاعتماد على المقياس العربي للعدالة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر، بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

تمثل هذا المقياس في استبيان باستعمال سلم ليكارت من 5 نقاط، المقسم إلى أربعة أبعاد

وهي:

البعد الأول: العدالة التوزيعية وعدد بنوده خمسة: (1,2,3,4,5)

البعد الثاني: العدالة الإجرائية وعدد بنوده أربعة: (6,7,8,9)

البعد الثالث: العدالة التعاملية وعدد بنوده أربعة: (10,11,12,13)

البعد الرابع: العدالة المعلوماتية وعدد بنوده أربعة: (14,15,16,17)

ب. وصف مقياس الالتزام التنظيمي:

مقياس آلان وماير هو مقياس استخدم كثيرا وبشكل كبير، ينقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي:

البعد الأول: الالتزام العاطفي وعدد بنوده ثمانية: (1,2,3,4,5,6,7,8)

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري وعدد بنوده ثمانية: (9,10,11,12,13,14,15,16)

البعد الثالث: الالتزام المعياري وعدد بنوده ثمانية: (17,18,19,20,21,22,23,24)

6.1.4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أ. صدق أدوات الدراسة:

لقد تحققنا من صدق المقياسين من خلال ارتباط الفقرات بأبعادها وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية بحساب صدق الاتساق الداخلي.

الجدول 3.4 العلاقة بين الفقرات بأبعادها والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية (ن.30)

الأبعاد	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالأبعاد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
العدالة التوزيعية	01	**0,88	**0,88
	02	**0,83	
	03	**0,73	
	04	**0,77	
	05	**0,80	
العدالة الإجرائية	01	**0,84	**0,90
	02	**0,81	
	03	**0,80	
	04	**0,94	
العدالة التعاملية	01	**0,86	**0,85
	02	**0,79	
	03	**0,83	
	04	**0,83	
العدالة المعلوماتية	01	**0,89	**0,91
	02	**0,90	
	03	**0,70	
	04	**0,88	

مستوى الدلالة عند 0,01**

مستوى الدلالة عند 0,05*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية جاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبنسب مرتفعة مما يدل على صدقها وقابليتها للقياس، أما بالنسبة لل فقرات كانت جميعها لها علاقة بالأبعاد أي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد على صدق الفقرات وصلاحيتها للقياس.

سيتم الاحتفاظ بهذه الفقرات دون الحذف إلى غاية تطبيق المقياس على عينة كبيرة في الدراسة الأساسية.

الجدول 4.4 العلاقة بين الفقرات بأبعادها والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي (ن.30)

الأبعاد	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
الالتزام المعياري	01	0,70	**0,83
	02	**0,47	
	03	0,16	
	04	**0,64	
	05	0,13	
	06	**0,60	
	07	**0,67	
	08	**0,58	
الالتزام العاطفي	01	**0,74	**0,75
	02	**0,64	
	03	*0,39	
	04	0,09	
	05	**0,65	
	06	**0,65	
	07	**0,49	
	08	**0,63	
الالتزام	01	0,33	**0,77

**0,55	02	الاستمراري
**0,57	03	
0,2	04	
**0,60	05	
**0,82	06	
**0,73	07	
**0,55	08	

مستوى الدلالة عند 0,01 **

مستوى الدلالة عند 0,05 *

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ارتباط البعد بالدرجة الكلية جاءت دالة عند مستوى (0.01) حيث أقصاها يفوق (0.80) وأدناها (0.75) مما يؤكد صدقها و صلاحيتها للقياس، نلاحظ أن اغلب الفقرات ذات دلالة إحصائية مع بعدها عند مستوى الدلالة (0.01)، والفقرة 03 لبعد الالتزام العاطفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي هي صالحة للقياس، أما الفقرات (01،03،05) من البعد المعياري والفقرة (04) من البعد الثاني والفقرتين (01،04) من البعد الثالث فهي فقرات غير دالة إحصائياً، سيتم الاحتفاظ بها الى حين تطبيق المقياس على عينة أوسع .

ب. ثبات أدوات الدراسة:

استخدمنا معامل ألفا لقياس ثبات المقاييس والأدوات المستخدمة على عينة أولية تتكون من 30 مفردة، وقد أكدت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 5.4 قيمة ألفا كرونباخ لمقياس العدالة التنظيمية

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
17	0.94

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت ب 0.94، وعليه فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا ما يبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

الجدول 6.4 قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
24	0.76

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي قد جاءت مقبولة، وبالتالي فإداة الدراسة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

2.4 الدراسة الأساسية:**1.2.4 أهداف الدراسة الأساسية:**

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة الأخطاء والتعديل في أدوات الدراسة قبل البدء في الدراسة الأساسية.
- ✓ التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.

2.2.4 الحدود المكانية والزمنية لإجراء الدراسة الأساسية:

الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت، حيث تعتبر شركة عمومية جزائرية، تتبع لمجمع اتصالات الجزائر تعمل على تحسين خدماتها وتطويرها والتي تحتوي على 229 عامل.

وقد تم إجراء الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 2024/02/13 إلى غاية 2024./03/14

3.2.4 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر _ تيارت _ البالغ عددهم 229 عامل وقد تم أخذ عينة عددها 70 عامل.

خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجدول 7.4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير: الجنس والأقدمية في المؤسسة (ن.70)

المتغير	عينة الدراسة	المجتمع الأصلي
---------	--------------	----------------

المجموع	النسب المئوية	التكرار	الخصائص	المجموع	النسب المئوية	التكرار	الخصائص	
229	70,74%	162	ذكر	70	70%	49	ذكر	الجنس
	29,26%	67	أنثى		30%	21	أنثى	
	11,79%	27	أقل من 5 سنوات	70	18,6%	13	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
	88,21%	202	5 سنوات فأكثر					

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل (70%) ما يعادل (49) عامل، في حين أن نسبة الإناث تمثل (30%) ما يعادل (21) عاملة، وبالتالي فنسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، وقد يعزى ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يقتضي وجود الذكور أكثر، كما نرى أن (81.4 %) من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل من 5 سنوات فأكثر، في حين أن (18.6 %) لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات، وعليه يمكن اعتبار مفردات العينة من ذوي الخبرة في العمل.

الجدول 8.4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير: السن والأقدمية في منصب العمل (ن.70)

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
70	41,24	8,977	السن
70	13,80	8,764	الأقدمية في منصب العمل

من خلال الجدول نلاحظ أن متغير السن كان انحرافه المعياري 8,97 بمتوسط حسابي قدره (41,24) أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في منصب العمل قدر انحرافه المعياري 8,76 بمتوسط حسابي قدر ب 13,80 أي أن أقدميتهم في منصب العمل كانت تتراوح بين 13 سنة.

4.2.4 التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية:

أ. الصدق:

الجدول 9.4 قيم معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية (ن.70)

الأبعاد	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالأبعاد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
العدالة التوزيعية	01	**0,71	**0,82

	**0,70	02	
	**0,66	03	
	**0,73	04	
	**0,69	05	
**0,81	**0,77	01	العدالة الإجرائية
	**0,71	02	
	**0,79	03	
	**0,76	04	
**0,84	**0,80	01	العدالة التعاملية
	**0,84	02	
	**0,87	03	
	**0,88	04	
**0,84	**0,78	01	العدالة المعلوماتية
	**0,72	02	
	**0,83	03	
	**0,80	04	

مستوى الدلالة عند 0,01**

مستوى الدلالة عند 0,05*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية جاءت دالة عند مستوى الدلالة (0,01) وبنسب كبيرة، مرتفعة مما يدل على صدقها وقابليتها للقياس، أما بالنسبة لل فقرات فجاءت كلها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد على صدق الفقرات وصلاحياتها للقياس.

الجدول 10.4 قيم معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي (ن.70)

الأبعاد	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
الالتزام المعياري	01	0,23	**0,705
	02	**0,40	

	*0,30	03	
	**0,52	04	
	0,19	05	
	**0,65	06	
	**0,60	07	
	**0,49	08	
**0,807	** 0,70	01	الالتزام العاطفي
	**0,60	02	
	**0,53	03	
	0,14	04	
	**0,61	05	
	**0,60	06	
	**0,70	07	
	**0,55	08	
**0,639	**0,33	01	الالتزام الاستمراري
	**0,46	02	
	**0,50	03	
	**0,39	04	
	**0,47	05	
	**0,62	06	
	**0,66	07	
	**0,57	08	

مستوى الدلالة عند 0,01 **

مستوى الدلالة عند 0,05 *

من خلال الجدول نلاحظ اختلاف في قيم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية حيث كانت أدنى قيمة 0.639 وأقصاها 0.807 عند مستوى الدلالة (0.01)، كما نلاحظ أن أغلب الفقرات جاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أما الفقرتين (1 و 5) من البعد الأول، الفقرة (4) من البعد الثاني فهي فقرات غير دالة إحصائياً، سيتم الاحتفاظ بها رغم أنها غير دالة لسبب وجود خاصية فيها.

ب. الثبات:

الجدول 11.4 معاملات ثبات مقياس العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

اسم المقياس	عدد الفقرات	التباين	الانحراف المعياري	قيمة معامل ألفا
العدالة التنظيمية	17	145,933	12,080	0,909
الالتزام التنظيمي	24	108,642	10,423	0,710

يظهر الجدول الآتي أن قيمة ألفا قيم ثبات عالية جدا في مقياس العدالة التنظيمية حيث تراوحت (0.909) أما مقياس الالتزام التنظيمي كانت قيمة ألفا (0.710) وهي قيمة مقبولة إحصائيا ويمكننا الاعتماد على المقياسين التي كانت قيمهم جيدة.

حيث جاءت موثوقية مقياس العدالة التنظيمية عند منشئه وبعض الدراسات السابقة باعتماد معامل ألفا كرونباخ بقيم لم تقل عن (0,76) ووصلت لقيم مرتفعة جدا (0.95) وقد تم استعمال هذا المقياس في عدة دراسات (على سبيل المثال، الدبيخي، ش، 2022؛ جيلاني، ح، 2022، والتي جاءت على التوالي: ألفا = 0.943؛ ألفا = 0.921).

أما موثوقية مقياس الالتزام التنظيمي كانت قيمتها (0,87) وقد استعمل هذا المقياس في عدة دراسات أجنبية وعربية من بينها: (Marie-Claude Décarie , 2010؛ دليلي لحسن ومحمد سليم خميس، 2020؛ عبد الله بن مداري الحربي، 2023) والتي جاءت على التوالي: ألفا = 0,71؛ ألفا = 0,89؛ ألفا = 0,90.

6.2.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لوصف العينة واستخراج الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

- ✓ معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات الاستبيان.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير كل متغير مستقل وأبعاده على المتغير التابع.
- ✓ المتوسط الحسابي: لوصف بعض المتغيرات الشخصية في الدراسة الأساسية.
- ✓ الانحراف المعياري: للتعرف على انحراف المتغيرات الشخصية.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1.5 عرض نتائج الدراسة

2.5 مناقشة فرضية الدراسة

1.5 عرض نتائج الدراسة

عرض نتائج فرضية الدراسة:

والتي تنص على أنه: تختلف مساهمة كل من العوامل التالية العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية والعدالة المعلوماتية والجنس العمر، والأقدمية في منصب العمل، الأقدمية في المؤسسة بالتنبؤ في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

الجدول 1.5 مصفوفة الارتباطات

الالتزام التنظيمي	العدالة المعلوماتية	العدالة التعاملية	العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية	
0.400**	0.845**	0.841**	0.813**	0.821**	1	العدالة التنظيمية
0.490**	0.614**	0.505**	0.624**	1	0.821**	العدالة التوزيعية
0.397**	0.493**	0.558**	1	0.624**	0.813**	العدالة الاجرائية
0.131	0.716**	1	0.558**	0.505**	0.841**	العدالة التعاملية
0.318**	1	0.716**	0.493**	0.614**	0.845**	العدالة المعلوماتية
1	0.318**	0.131	0.397**	0.490**	0.400**	الالتزام التنظيمي

يمثل الجدول قيم ارتباط المتغيرات المتنبئة بالمتغير التابع حيث كانت معاملات الارتباط بين العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية مع الالتزام التنظيمي جاءت أيضا دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) على التوالي (** 0,490)، (** 0,397)، (** 0,318)، إلا ان متغير العدالة التعاملية مع الالتزام التنظيمي كان غير دال احصائيا، من هنا يمكن حساب الانحدار المتعدد.

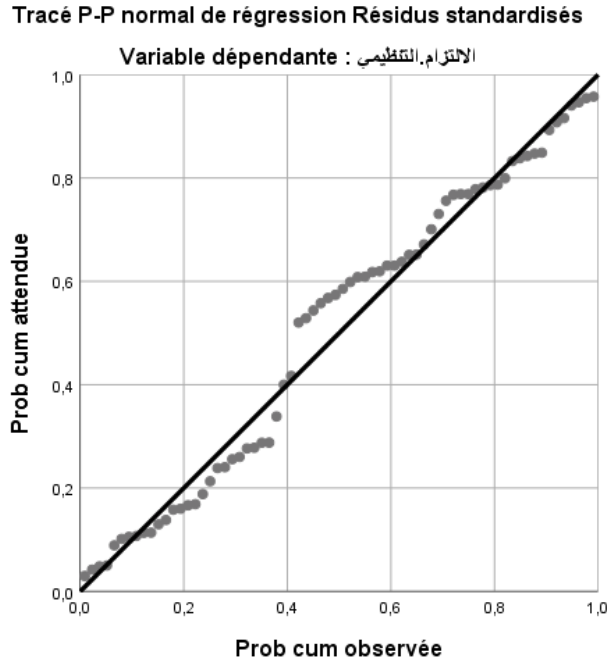
وقبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد تم التأكد من توافر الشروط كالتالي:

فحص إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test)، وفحص قيمة (Durbin Watson) وهو يدل على فحص الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، والتي تتراوح بين (0، 3)، فإذا تراوحت ما بين (2، 3) كان الارتباط سالب، أما إذا تراوحت ما بين (0، 2) كان

الارتباط موجب وقد جاءت قيمة (Durbin watson) بين القيمتين الأوليين (أنظر الجدول الآتي):

شكل اعتدالية التوزيع:

الشكل (1.5): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية لمتغير الالتزام التنظيمي



استخدمنا لاختبار هذه الفرضية تحليل الانحدار المتعدد القياسي: وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول 2.5 تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المتنبئة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح R2	خطأ التقدير	Durbin watson
01	0,632	0,399	0,320	8,241	2,175

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المتنبئة والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث قدر معامل الارتباط ب 0,632 وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي 0,320 أي ما يزيد عن نسبة 30% من التباين الموجود في الالتزام التنظيمي يفسره المتغيرات

المتنبئة، وقدّر خطأ التقدير ب 8,241 أي نسبة متوسطة، حيث قدرت قيمة Durbin watson ب 2,175 مما يعني أن هناك ارتباط متوسط للبواقي المعيارية. وللتحقق من دلالة النموذج نعاين الجدول التالي المخصص لتحليل تباين Anova:

الجدول 3.5 تحليل تباين Anova

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية (Sig)
الانحدار	2753,652	8	344,206	5,067	0,000b
البواقي	4143,619	61	67,928		
الكلي	6897,271	69			

نلاحظ من خلال الجدول 02.5 أن قيمة (ف) قدرت ب 5.067 عند قيمة احتمالية مقدرة ب 0.000 وبالتالي الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر ومن خلاله نحكم على أن هناك علاقة بين كل المتغيرات المتنبئة أو بعضها مع المتغير التابع، ولمعرفة مساهمة كل متغير متنبئ في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تم استخراج معاملات بيتا المعيارية (β) وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 4.5 معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المتنبئة في التنبؤ في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المتنبئة	المعامل β	الخطأ المعياري	قيمة معامل المعايير β	قيمة اختبار (ت)	القيمة الاحتمالية
الثابت	61,841	8,270		7,477	0,000
الجنس	1,985	2,204	0,092	0,901	0,371
العمر	0,165	0,220	0,148	0,751	0,455
الأقدمية في المؤسسة	-7,908	2,896	-0,310	-2,731	0,008
الأقدمية في منصب العمل	0,078	0,216	-0,068	-0,360	0,720
العدالة التوزيعية	1,333	0,445	0,465	2,998	0,004
العدالة الإجرائية	0,441	0,394	0,169	1,119	0,267
العدالة التعاملية	-1,044	0,417	-0,395	-2,501	0,015
العدالة المعلوماتية	0,725	0,476	0,252	1,523	0,133

نستخلص من الجدول أعلاه مساهمة كل من (الأقدمية في المؤسسة، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بقيمة بيتا المعيارية قدرها -0.31، و0.465، و-0.395 على التوالي، بما أن القيم الاحتمالية (Sig) لهذه العوامل جاءت أقل من 0.05، أما بقية المتغيرات (الجنس، والعمر، الأقدمية في منصب العمل، العدالة الإجرائية، العدالة المعلوماتية) فقد جاءت قيمها الاحتمالية أكبر من 0.05، وبهذا نقول أن ليس لها مساهمة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

2.5 مناقشة الفرضية:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على مدى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية والجنس والعمر والاقدمية في العمل والاقدمية في المؤسسة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت"، ويهدف التحليل إلى معرفة وفهم مدى ملائمة وقوة الفرضية في توضيح العلاقة بين العوامل المختلفة والالتزام التنظيمي لدى العمال في المؤسسة كذلك العدالة التنظيمية تعني اصلاح العلاقات والممارسات داخل المؤسسات لتحقيق التوازن والعدالة يتضمن ذلك توزيع السلطة والموارد بشكل عادل وتحسين الاتصال والشفافية وتعزيز المساواة وفرص النمو لجميع الافراد.

ومن العوامل التي ساهمت في التنبؤ بالالتزام التنظيمي نجد:

- أن الأقدمية في المؤسسة تشير إلى اعتقاد مفاده أن الموظفين الذين يمتلكون خبرة طويلة في المؤسسة أكثر عرضة للالتزام بالمؤسسة والتمسك بأهدافها وقيمتها.

في النظرية الإدارية، يمكن تفسير هذه الفرضية عبر عدة منظورات، على سبيل المثال، قد تكون الاقدمية مرتبطة بالانتماء والولاء للمؤسسة نتيجة لبناء علاقات مع الزملاء والإدارة على مدار فترة طويلة كما ان الخبرة قد تزيد من فهم الموظفين للثقافة التنظيمية والإجراءات الداخلية، مما يزيد من تقديرهم لها والالتزام بها.

يمكن ان تظهر هذه الفرضية في سلوكيات الموظفين، مثل الالتزام بالعمل بشكل إيجابي، والتفاني في العمل، والتعامل مع الزملاء.

قد تظهر أيضا في معدلات الاستقرار والانتماء للمؤسسة، حيث يميل الموظفون ذو الخبرة الطويلة للبقاء في المؤسسة لفترات أطول.

"تعتبر الاقدمية في المؤسسة عاملا مهما يمكن ان يؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين، فبمرور الوقت يطور الموظفون علاقات قوية مع زملائهم والإدارة ويكتسبون فهما عميقا لثقافة المؤسسة وعملياتها الداخلية ويمكن ان تنعكس هذه العوامل في مستوى الالتزام والانتماء للمؤسسة، وفي الواقع تشير الأبحاث الى ان الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يميلون الى البقاء في المؤسسة لفترات أطول ويظهرون مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي على سبيل المثال، دراسة أجريت عام 2018 في مجلة "إدارة الموارد البشرية" أظهرت أن الموظفين الذين قضا وقتا أطول في المؤسسة كانوا اكثر عرضة للالتزام بالمؤسسة وتحقيق أداء عالي.

ومع ذلك، ينبغي مراعاة ان هذه العلاقة قد تتأثر بعوامل متعددة على سبيل المثال، قد تكون ثقافة المؤسسة ونوعية الإدارة لها تأثير كبير على كيفية استجابة الموظفين للأقدمية كما يمكن ان يكون للتغيرات المستمرة في بيئة العمل تأثير قويا على قوة هذه العلاقة وبشكل عام فإن الأقدمية في المؤسسة تمثل عاملا مهما يمكن أن يؤثر على الالتزام التنظيمي، لذا يجب دراسة هذا العامل بشكل شامل لفهم تأثيره وكيفية التعامل معه بشكل فعال لتعزيز الالتزام والأداء في المؤسسة".

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة بين الاقدمية في المؤسسة والالتزام التنظيمي، حيث أظهرت دراسة نيساني، ع.، الخولي، ج.، (2016) بعنوان "نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي"، وتوصلت إلى أن عينة الدراسة لها مستوى مرتفع نوعا ما من الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي والتمكين النفسي، بينما كانت هناك مستويات متوسطة من سلوكيات القيادة التحويلية ومدركات الدعم التنظيمي، كان هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كل من مدركات التمكين النفسي ومدركات الدعم التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية مع الالتزام التنظيمي العاطفي حيث كان أقوى ارتباط مع سلوكيات القيادة التحويلية و ثم التمكين النفسي و ثم الدعم التنظيمي، كان للرضا الوظيفي دور الوساطة في العلاقة التي تربط كل من مدركات التمكين النفسي ومدركات الدعم التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي العاطفي. وفي هذا الاتجاه جاءت دراسة (2015) Thile Sow Mouhamadou وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في كلية الإدارة والتكنولوجيا جامعة ويلدن وهي تحت عنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية الدوران بين المدققين الداخليين للرعاية الصحية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري)

ونية دوران العمل بين المدققين الداخليين في الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على طريقة البحث الكمي في جمع البيانات عن طريق الاستبيان حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط سلبي ضعيف بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) ونية دوران العمل لدى المدققين الداخليين لرعاية الصحية حيث كان الالتزام المعياري في المرتبة الأولى ثم العاطفي ثم المستمر، حسب نتائج الانحدار المتعدد كان الالتزام العاطفي هو البعد الوحيد الذي له أثر على نية دوران العمل لدى المدققين الداخليين لرعاية الصحية، حيث أن نية دوران العمل لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية تميل إلى الزيادة في حالة انخفاض الالتزام العاطفي لديهم، ولم يكن للالتزام المستمر والمعيارى لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية أي أثر على نية دوران العمل لديهم وهو ما يفسر أن نية دوران العمل لا تخضع للانخفاض أو الارتفاع في مستوى الالتزام المستمر والمعيارى لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية.

كما أظهرت أيضا نتائج دراسة (Hong , G .,et al.(2016)، تأثيرات معتدلة كبيرة للرتبة و الأقدمية على العلاقة بين أسلوب القيادة و الالتزام التنظيمي العاطفي في كوريا ، و لكن ليس في الولايات المتحدة الأمريكية . حيث أكدت النتائج أن الرتبة والأقدمية تعتبر من العوامل الفردية الحاسمة في الدول الكونفوشيوسية مثل كوريا وتوضح هذه النتائج على الدور المهم لخصائص الموظف من الرتبة والأقدمية في شرح العلاقة بين أساليب الالتزام التنظيمي العاطفي، وتحديدًا في السياق الآسيوي فكلما انخفضت الأقدمية، كان اعتبار القيادة مرتبطًا بشكل أقوى بزيادة الالتزام التنظيمي العاطفي.

الالتزام التنظيمي يؤثر على الأقدمية "يُعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً حيويًا في تأثير الأقدمية في البيئة العملية، حيث يوضح البحث السابق أن العاملين الذين يشعرون بارتباط قوي مع منظماتهم، ويعبرون عن إيمانهم بأهدافها وقيمها، يظهرون ميلاً أكبر للبقاء والتفاني في العمل، وتُظهر الدراسات أيضًا أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابيًا بمستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الانقطاع عن العمل، بناءً على هذه الأدلة، يمكن أن نستنتج أن الاستثمار في تعزيز الالتزام التنظيمي قد يسهم في تعزيز الأقدمية والاستمرارية في العمل، مما يجعلها إستراتيجية مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها".

"بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر الالتزام التنظيمي بشكل مباشر على مستويات الأداء في المؤسسة، حيث يتزايد انخراط الموظفين واهتمامهم بتحقيق أهداف المنظمة عندما يكونون ملتزمين بشكل أعمق، بالتالي يمكن أن يترتب عن هذا الانخراط الأعلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل وزيادة رضا العملاء ،لذا يتضح أن الالتزام التنظيمي لا يؤثر فقط على الأقدمية، بل يمكن أن يكون له أيضًا تأثيرات إيجابية شاملة على أداء المؤسسة ونجاحها في السوق".

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأقدمية لدى العمال حيث أظهرت دراسة بن عصمان، خ.، (2018) تحت عنوان "دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية " حيث تعرف أهم مكونات الالتزام التنظيمي وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال اشتراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية. أما دراسة (2019)، Turkmen , F . , Polat dede , N . ، فقد أكدت على أن الالتزام التنظيمي لم يختلف باختلاف الجنس و العمر و الأقدمية الاجمالية و الأقدمية في مكان العمل الحالي و الراتب الشهري و مرونة ساعات العامل.

وأشارت دراسة (2010) Muhammed Ehsan, والتي جاءت بعنوان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان، حيث تحاول الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك وجاءت أبرز النتائج إلى أن الرضا عن العمل نفسه وجودة الإشراف والرضا لها تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي.

العدالة التوزيعية تؤثر على الالتزام التنظيمي "تشير العدالة التوزيعية إلى الاعتقاد بأن توزيع المكافآت والموارد داخل المؤسسة يجب أن يكون عادلاً ومنصفاً، وتعتبر هذه العدالة أحد عوامل البيئة الداخلية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، وبالنظر إلى أن العدالة التوزيعية تعتبر جزءاً من الثقافة التنظيمية فإن الموظفين الذين يشعرون بأن المكافآت والفرص موزعة بشكل عادل داخل المؤسسة يميلون إلى التزام أكبر بالمؤسسة وأهدافها، فالموظفون الذين يشعرون بالإحساس بالظلم أو عدم المساواة في المكافآت والفرص قد يفقدون الثقة في المؤسسة وينخرطون في سلوكيات سلبية مثل التقاعد أو الاستقالة.

من الجدير بالذكر أن العدالة التوزيعية ليست مقتصرة فقط على التوزيع المالي، بل تشمل أيضًا الفرص المتاحة للتطور والترقيات والتقدير الملائم للمجهود العملي فعدم العدالة في هذه المجالات قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي.

ومن خلال هذا التحليل، يمكن القول بأن العدالة التوزيعية تمثل عاملاً مهمًا يؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين، ومن المهم على القيادة الإدارية توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة لضمان تحفيز الموظفين وتعزيز الالتزام بالمؤسسة وأهدافها".

وجاءت دراسة الحنايا، (2017) استهدفت التعرف على علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي وأثره على العاملين وتوصلت إلى وجود أبعاد العدالة التنظيمية وكذلك وجود الولاء التنظيمي لدى العاملين كما يوجد ارتباط طردي بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، إلا أنه توجد معوقات تحد من تحقيق العدالة التنظيمية اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي مثل غياب الشفافية في بعض القرارات وضعف القدرة على إشباع حاجات العاملين، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات (الجبرير، م.، الحنايا، م.، 2017)

وفي نفس الصدد دراسة (Alet, Zhae, (2020) هدفت إلى تحليل العلاقة الهيكلية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال توسيط الالتزام التنظيمي بإحدى الجامعات الصينية، توصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر بأبعادها المختلفة على كل من الالتزام التنظيمي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

الالتزام التنظيمي يؤثر على العدالة التوزيعية "تشير الفرضية التي تقترح أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يؤثر على العدالة التوزيعية إلى أهمية العلاقة بين مستوى الالتزام لدى الموظفين وتفضيلاتهم وتوقعاتهم من ناحية توزيع المكافآت والفرص داخل المؤسسة.

بالنظر إلى أن الموظفين الذين يظهرون مستويات عالية من الالتزام التنظيمي يمكن أن يكونوا أكثر ميلاً لقبول توزيع المكافآت والفرص بشكل عادل أكثر، يمكن لهذا الالتزام بالمؤسسة أن يزيد من قبول الموظفين للقواعد والإجراءات المتبعة في عملية التوزيع، مما يقلل من شعورهم بالظلم أو الاستياء عندما يتعلق الأمر بالتوزيع

علاوة على ذلك يمكن للموظفين الذين يشعرون بالالتزام تجاه المؤسسة أن يكونوا أكثر استعدادًا للتضحية بالمكافآت الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة بأكملها، مما يقلل من الصراعات والاحتكاكات في عملية التوزيع، ومع ذلك يجب أن نلاحظ أن هذه العلاقة قد تكون ثنائية

الاتجاه، حيث يمكن أن يؤدي توفير نظام توزيع عادل ومنصف إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين حيث يشعرون بأن المؤسسة تقدر جهودهم وتعاملهم معهم بعدالة. باختصار، يمكن القول بأن هناك علاقة متبادلة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التوزيعية، حيث يمكن لكل منهما أن يؤثر بشكل إيجابي على الآخر، مما يجعل تحقيق التوازن بينهما أمراً مهماً لتحسين بيئة العمل وزيادة أداء المؤسسة بشكل عام".

ومن الدراسات التي ناقشت هذا الموضوع نجد دراسة عبد الوهاب، ي.، (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي، وأظهرت النتائج: وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة معنوية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتدالية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة. عبد الوهاب ي.، (2017). دراسة Logan, (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المحتملة لإحساس العاملين بعدالة الإجراءات والتوزيع على مستويات كل من الثقة في الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة، وقد بينت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على مستوى الثقة والانتماء في المنظمة، كما أشارت الدراسة إلى أن ثقة العاملين بالمنظمة تزداد كلما زاد شعورهم بأن النظام يتصف بعدالة الإجراءات والتوزيع وما يميز هذه الدراسة عن سائر الدراسات الأخرى، هو أنها تناولت موضوعاً جديداً في البيئة المحلية و العربية وهو علاقة محددات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، كما تناولت الدراسة قطاعاً خدمياً مهماً في الاقتصاد، وهو خدمة الجمركة بأشكالها المختلفة.

ومن جهة أخرى العدالة التعاملية تؤثر على الالتزام التنظيمي تشير الفرضية التي تقترح أن العدالة التعاملية تؤثر على الالتزام التنظيمي إلى أهمية طريقة معاملة الموظفين داخل المؤسسة وكيفية تأثير ذلك على مستوى الالتزام لديهم حيث تعتبر العدالة التعاملية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين واستمراريتهم في العمل فعندما يشعر الموظفون بأنهم يتعاملون معهم بعدالة واحترام من قبل الإدارة والزملاء فإنهم يميلون بشكل أكبر للالتزام بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

تتضمن العدالة التعاملية عدة جوانب، بما في ذلك توزيع الاحترام والمساواة في المعاملة، والاستماع إلى آراء الموظفين، وتقديم الملاحظات والتقدير بشكل عادل ومتساوٍ، وعندما يكون

هذا النوع من العدالة متوفرًا داخل المؤسسة، فإن الموظفين يشعرون بالثقة والولاء تجاه الشركة ويظهرون مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي الشعور بالعدالة التعاملية إلى تعزيز التواصل الفعّال داخل المؤسسة وبناء بيئة عمل إيجابية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة الإنتاجية.

ومن الجدير بالذكر أن العدالة التعاملية لا تقتصر فقط على التفاعل بين الموظفين والإدارة، بل يشمل أيضًا التفاعلات بين الزملاء، فعندما يشعر الموظفون بأن هناك تعاملًا عادلًا ومتساويًا بين الزملاء فإنهم يميلون إلى التعاون والتفاعل بشكل أكبر مما يعزز الالتزام التنظيمي بشكل عام.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن العدالة التعاملية تمثل عاملاً مهمًا يؤثر على الالتزام التنظيمي، ومن المهم على القادة داخل المؤسسة توفير بيئة عمل تشجع على العدالة والمساواة في التعامل لضمان تحقيق أقصى استفادة من موارد المؤسسة البشرية وتعزيز الأداء العام". وفي هذا المنوال جاءت دراسة سونة، ع.، يريقي، ح.، (2019) أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، وقد أسفرت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

الالتزام التنظيمي يؤثر على العدالة التعاملية تقترح الفرضية التي تفيد بأن الالتزام التنظيمي للموظفين يمكن أن يؤثر على العدالة التعاملية داخل المؤسسة وهذا يعكس العلاقة التبادلية بين السلوك التنظيمي للموظفين وبيئة العمل التي تحيط بهم.

عندما يشعر الموظفون بارتباط قوي والالتزام عميق بالمؤسسة، فإنهم يميلون عادةً إلى تبني سلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة وزملائهم في العمل ومن هنا، يمكن أن يكون للالتزام التنظيمي دور في تعزيز العدالة التعاملية، حيث يُشجع الموظفون على التعامل مع الآخرين باحترام وإنصاف.

إضافةً إلى ذلك، يمكن للموظفين الذين يشعرون بالالتزام تجاه المؤسسة أن يكونوا أكثر استعدادًا لتبني سلوكيات تعكس قيم المؤسسة، مثل التعاون وتقديم المساعدة للآخرين وهذا

يؤدي إلى تعزيز العدالة التعاملية داخل المؤسسة، حيث يُشجع على بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة.

ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن هذه العلاقة يمكن أن تكون ثنائية الاتجاه، حيث يمكن أن تؤثر العدالة التعاملية أيضًا على مستوى الالتزام التنظيمي فعندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بعدالة واحترام من قبل الإدارة والزملاء، فإنهم يميلون عادةً إلى زيادة مستوى الالتزام بالمؤسسة والعمل بجهد أكبر لتحقيق أهدافها.

بالنهاية، يمكن القول بأن هناك تفاعل متبادل بين الالتزام التنظيمي والعدالة التعاملية، حيث يمكن لكل منهما أن يؤثر على الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة".

جاءت دراسة بولنوار، ش.، (2018) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة مديرية الديوان الوطني لتطهير المياه ONA وادي ريغ بتقريت، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مديرية الديوان الوطني لتطهير المياه بوادي ريغ ولاية ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع المعلومات ومن أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في منصب العمل يعبر هذا المتغير عن مدة بقاء العامل في منصبه الحالي أما بالنسبة للأقدمية في المؤسسة يعبر المتغير عن مدة انتساب العامل للمؤسسة ومن خلال تحليل هذه العوامل المتعددة، يمكن للفرضية أن توضح كيفية تأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

وقد استخدمنا تحليل الانحدار لتقييم العلاقة بين مساهمة العدالة التنظيمية والعوامل الشخصية والالتزام التنظيمي، حيث يمكن أيضا استخدام الانحدار اللوجستي إذا كان المتغير الاعتمادي (الالتزام التنظيمي) ثنائي الطبيعة.

تشير معادلة الانحدار الخطي المتعدد إلى ثمانية متغيرات أدرجت في معادلة الانحدار التي ساهمت بشكل واضح في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، وجاءت المتغيرات متنبئة وفق كمية مساهمتها: الجنس، السن، الأقدمية في المؤسسة الأقدمية في منصب العمل، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية، في حدود الاطلاع على أدبيات

والدراسات السابقة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات، التي تناولت وأعطت نظرة ثاقبة عن سبب الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل المذكورة سابقا. حيث نستخلص من الدراسات التطبيقية المقدمة أن مساهمة كل من الأقدمية في المؤسسة والعدالة التوزيعية والعدالة التعاملية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بقيمة بيتا المعيارية 0.31 و0.465 و0.395 على التوالي بما أن القيم الاحتمالية SIG لهذه العوامل جاءت أقل من 0.05.

تظهر النتائج تأثيرا إيجابيا لمساهمة العدالة التنظيمية وتأثيرا سلبيا للعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي، وقد تظهر النتائج ما إذا كانت هذه العوامل تعتبر محددات مهمة لسلوك الموظفين داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن استخدامها في تطوير استراتيجيات إدارية لتعزيز الالتزام التنظيمي وقد يكون من الجيد استكمال التحليل بدراسة عوامل أخرى مثل القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي كما يمكن توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات أخرى أو قطاعات مختلفة لتحديد مدى تعميم النتائج وصلاحياتها العامة وفي هذا السياق هنالك العديد من المنظرين والنظريات التي تساعدنا في تحليل ونقطة انطلاق جيدة لمناقشة فرضيتنا حيث تتعلق بعلاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي وتأثير العوامل الشخصية على هذه العلاقة في سياق مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات.

3.5. الإسهامات والاقتراحات:

لقد قامت هذه الدراسة بفهم مستوى التأثير المتبادل بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت، وقد أظهرت النتائج على العوامل المتنبئة التالية الأقدمية في المؤسسة، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، ومن خلال هذه الدراسة نقترح بعض التوصيات التي تساعد على تنمية العدالة في المؤسسة لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال.

وقد أسهمت هذه الدراسة في:

الكشف عن مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة وقدرتها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال.

ونقترح من خلال هذه النتائج ما يلي:

- العمل على موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التعاملية.
- العمل على موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأقدمية في المؤسسة في البحوث القادمة كونه موضوع نادر.

4.5. قيود الدراسة:

لكل دراسة قيود وعراقيل تواجهها، وقد واجهنا في دراستنا ما يلي: أولاً: صعوبة التعامل والتواصل مع العمال نتيجة ضيق الوقت وضغط العمل، ثانياً: تخوف بعض العمال من الإجابة على الأسئلة المقدمة لهم، ثالثاً: صعوبة الوصول الى عينة الدراسة، رابعاً: صعوبة التعامل مع أسلوب الانحدار كأول استعمال لنا فيه، خامساً: ضعف القدرات الإحصائية.

استنتاج عام:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية التي يجب توفرها في المؤسسات، ولقد شكلت محور اهتمام العديد من الباحثين في علم النفس العمل والتنظيم كونها تؤثر على أداء العامل ومدى التزامه في المؤسسة ، ويمكن القول بأن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي جوانب أساسية لصحة المنظمة و نجاحها و ذلك من خلال تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية ، و تعزيز الشعور بالانتماء و المسؤولية لبناء بيئة عمل إيجابية تسهم في ضمان و استمرارية العنصر البشري في المؤسسة كونه محور كل العمليات في المؤسسة و تحقيق أهدافها بشكل فعال ، حيث عالجت دراستنا مدى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية ، العدالة المعلوماتية والجنس ، والسن ، و الأقدمية في منصب العمل ، والأقدمية في المؤسسة) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر حيث قمنا بإعطاء نظرة شاملة حول العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في الجانب النظري المقسم الى فصلين تم فيهم التطرق إلى الجوانب المهمة كالمفاهيم و الأبعاد و الأهمية لكل متغير. والذي كان نقطة انطلاق للتطرق إلى الجانب الميداني الذي تضمن الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية وسلطنا الضوء على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت وقد خلصت الدراسة على مساهمة كل من العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، والأقدمية في المؤسسة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، وهذا استنادا على الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا، مع تقديم بعض التوصيات للاستفادة منها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أبو عساف، م.، ذيب، ه. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أحمد بن حميد، ع. (2000)، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- باعلي، ف.، عصموني، ف. (2018)، المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية الاقتصادية، جامعة أحمد دراية، أدرار.
- بخدة، خ.، بن السي حمو، أ. (2012)، دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار.
- بكري، أ. (2013)، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- بن صغير، ب. (2020)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج.
- بن عصمان، خ. (2018)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ليبيا.
- بن مداري، ح. (2023)، أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 37(01)، 91-132. تم الاسترجاع من DOI :10.4197/Econ.37-1.4
- بوسيف، ج.، بو خدة، ز. (2020)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون-تيارت.
- بوقليع، م. (2011)، العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

- بولغيتي، ع.، لمعلم، ع. (2022)، الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي وأثره على الإستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والإدارية، جامعة احمد درعية، أدرار.
- بولنوار، ش. (2018)، أثر العوامل التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- بونقاب، م. (2021)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإنزام التنظيمي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج 17، العدد 26، 479-496. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz
- تاولي، و. (2019)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم النفس، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد الآداب واللغات، عين تموشنت.
- تيش تيش، س.، خياط، أ. (2020)، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية، 12(01)، 39-59. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz
- الجبرير، م.، الحناية، م. (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء للعاملين بإدارة مرور-الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- جديدي، ي. (2019)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
- الجماسي، م. (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- جماله، ع. (2022)، أثر العدالة التنظيمية في اداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- جيلاني، ح. (2022)، قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

- الحريري، م.(2016)، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- حساني، ر. (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
- حمو، ع.، مقدم، ز. (2019)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار.
- حيدة، ص.، عصموني، ن.(2023)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار.
- الخالدي، أ.، كايد، س.(2014)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوي في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة المنارة، للبحوث والدراسات، 20(2). تم الاسترجاع من repository.aabu.edu.jo
- الدبيخي، ش.(2022). ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج11، العدد04. 730-756. تم الاسترجاع من search.emarefa.net
- درة، ع.(2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان لنشر والتوزيع.
- دايلي، ل.، خميس، م.(2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(3)، 737-750. تم الاسترجاع من search.emarefa.net
- رتيمي، ف.، تواتي، س.(2016). العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 16(6)، 124-138. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz

- الرشدي، ع. (2020). واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية. مجلة العلوم التربوية، مج28، العدد03، 287-323. تم الاسترجاع من search.shamaa.org
- زاوتيني، ع.، صالي، إ. (2022). ممارسات السلطة بين الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي في منظمات العمل. مجلة معارف، مج17، العدد01، 1003-1023. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz
- زروقي، خ. (2015). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى سليمان عميرات مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- سليمان، م. (2019). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- سونة، ع.، يريقي، ح. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية، ذات الطابع الإداري، مجلة البشائر الاقتصادية، مج05، العدد02، 984-999. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz
- سير، س.، قصب، ن. (2022). التكوين وعلاقته بتعزيز الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- شياع، ح.، عباس، ع. (2020). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية. *المجلة العراقية، 15(59)*. تم الاسترجاع من imfms.uokerbala.edu.iq
- طالبي، م.، زيغم، خ.، فراني، س. (2022). الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- طعم الله، ز.، بولهواش، ع. (2020). أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(1)*، 141-165. تم الاسترجاع من <https://search.emarefa.net>

- عاشوري، إ. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عبد الوهاب، ي. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصرفي، مجلة الأكاديميون للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 9(2)، 03-15. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz
- العبيدي، م.، نماء، ج. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(24).
- العتيبي، ت. (2012). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 09، 122-178.
- عساف، ه. (2022). أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية، رسالة ماجستير، علوم الإدارة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
- عشير، إ.، ناب، ه.، العابد، م. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لعاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي.
- علوط، ب. (2015). العدالة التنظيمية كمتغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، مجلة البحوث السياسية والإدارية، 4(2)، 214-225. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz
- غرارة، أ.، فرقي، ع. (2020)، أثر الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة.
- فاطمي، أ.، عيسات، م. (2022). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- محمد خضر، ش. (2022). إدارة سلوك الأفراد، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مزوار، م. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس.

- نعلاني، ع.، الخولي، ج.(2016). نموذج مقترح للعوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي العاطفي. *المجلة العربية للإدارة، (1)36، 107-123*. تم الاسترجاع من aja.journals.ekb.eg
- معمر، م.(2010). أثر الولاء التنظيمي على استقرار العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، طرابلس.
- الهادي محمد البرناوي، ه.(2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- نعوم، ف.(2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، (1)11، 23-33*. تم الاسترجاع من asjp.cerist.dz
- هبري، أ.، بوربيع، ك.(2018). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- هزي، أ.(2015). العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- الوشعي، إ. الوشعي، م.(2020). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمه لخضر، الوادي.
- Belkaid, Aoudia, S.(2017).La justice organisationnelle et la santé ou travail
diplome de master, faculte de sciense humaines et social, université
abderahman mira, bijaia..
- Cúlibrk, J., et al.(2018).Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job
Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Front Psychol.9(132)*
.Doi: 10.3389/fpsyg.2018.00132.
- Décarie, M. C.(2010).Etusier la relation enter l'engagement organisationnele, et
le stress psychologie chez la salarieés d'obtenir maitrise en relation
industrielles, collège des arts et des sciences universitis de Montréal.

- Djaafri, F.(2017).the impact of workplace spirituality on organization commitment; a case study of takful aginst in malaysia humanisms *journal of organizationla change managment, 16(04)*.
- Duchesme, k.(2005).perception du soutien social et engagement effectif organisationnel, la maitrise en psychoéducation. universite du québec en afitibi temiscamingue.
- Gharbi, A.(2014).l'engagement organizationnel des enseignant universitaires esparciés, docteur en science de gestion. instute supérieur de gestion, universite des science et technologie, Tunisie.
- Hong, G., et al.(2016).The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. *Cross Cultural & Strategic Management 23(2),340-362*. DOI:10.1108/CCSM-03-2014-0034.
- Lee, H.-W., Rhee, D.-Y.(2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability 2023, 15(7), 59-93*. <https://doi.org/10.3390/su15075993>.
- Malik, M. E., Snina, N., Basharal ,N., Rizruan, D.(2010).Job satisfaction and organizational commitment of university teacher in *public , 5(6)*.
- Pattnaik; S., Tripathy; S. K.(2022). Public Sector Units: the role of organizational identification. *Benchmarking An International Journal 30(3)*. DOI:10.1108/BIJ-08-2021-0508.
- Thile sow, M.(2015).Relationship between organizational commitment and turnover intention among healthcare internal auditors, doctor of business if administration, college of management and technologies, Walden university.

- Turkmen, F., Polat dede, N.(2019). The mediating effect of organizational commitment on relationship between flexibility working and job satisfaction:research in logistics sector. Beykoz Akademi Dergisi, 2019; Özel Sayı Gönderim tarihi: 19.08.2019 Kabul tarihi: 20.09.2019. DOI: 10.14514/BYK.m.26515393.2019.sp/1-20
- Zhao, D.(.).the structured relationship between organizational justice and organizational citizenship, behavior in university faculty in chine. the mediating effect of organizational commitment, *Asian pacific education review doederchr*, 21(155).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): أدوات الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

عمال مؤسسة إتصالات الجزائر تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والرجاء منكم أن تقرؤا كل عبارة بتركيز وتمعن، والإجابة بصدق لما ترونه مناسباً بوضع علامة (X) أمام كل عبارة، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة ونعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، نرجو منكم أن لا تتركوا أي عبارة دون أن تجيبوا عليها وشكراً على تعاونكم.

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات فأكثر
4. الأقدمية في منصب العمل:

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	لحد ما	موافق	موافق بشدة
01	يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله					
02	تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلف بها					
03	تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي					
04	تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني					
05	تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي أواجهها					
06	تُمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضر بي					
07	لدي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصني قبل صدوره					
08	تتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة					
09	تُطبق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز					
10	يحتزم مسؤولي حقوقي الوظيفية والإنسانية.					
11	يعاملني مسؤولي بلطف وأدب					
12	يعاملني مسؤولي بكل صدق وأمانة					
13	يعامل مسؤولي جميع موظفيه على قدر المساواة					
14	تصلني توضيحات مسؤولي حول أي إجراء متصل بعملتي في الوقت المناسب					
15	يمكنني الوصول للمعلومة المتصلة بعملتي بيسر.					
16	المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين					
17	وضع لي المدير مبررات القرار المتعلق بوظيفتي					

قائمة الملاحق

المحور الثالث: الإلتزام التنظيمي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	لحد ما	موافق بشدة
الإلتزام العاطفي:					
01	سأكون سعيداً لقضاء ما تبقى من مهنتي مع هذه المنظمة.				
02	أنا استمتع بالحديث عن منظمتي مع أشخاص من خارجها.				
03	أشعر حقاً أن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلني الخاصة.				
04	أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أكون مرتبطاً بمنظمة أخرى وأتعامل مع هذه المنظمة. (ت.ع)				
05	لا أشعر أنني جزء من هذه المنظمة. (ت.ع)				
06	لا أشعر أنني "متصل عاطفياً" بهذه المنظمة. (ت.ع)				
07	هذه المنظمة لها فضل كبير علي على الصعيد الشخصي.				
08	لا أشعر بانتماء القوي اتجاه منظمتي. (ت.ع)				
الإلتزام الاستمراري					
09	أنا لست خائفاً مما قد يحدث إذا تركت عملي دون وجود عمل آخر ينتظرنني. (ت.ع)				
10	سيكون من الصعب جداً علي مغادرة المنظمة في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك				
11	الكثير من أمور حياتي ستتعرض إذا قررت ترك منظمتي				
12	لن يكون الأمر مكلفاً جداً بالنسبة لي عند مغادرة المنظمة التي أعمل بها الآن. (ت.ع)				
13	تساوى رغبتني في البقاء في المنظمة بقدر أهمية ذلك				
14	أشعر أن لدي خيارات قليلة جداً للنظر في مغادرة هذه المنظمة				
15	أعتقد أنه من العواقب الوخيمة القليلة لترك هذه المنظمة هو عدم الحصول على بديل				
16	أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذه المنظمة هو أن الرحيل يحتاج إلى توضيح شخصية.				
الإلتزام المعياري					
17	أعتقد أن الناس في هذه الأيام ينتقلون من شركة إلى أخرى في كثير من الأحيان. (ت.ع)				
18	لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً لمنظمته. (ت.ع)				
19	الانتقال من منظمة إلى أخرى ليس بالأمر غير الأخلاقي				
20	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرار العمل في هذه المنظمة هو أن نؤمن بأن الولاء مهم وبالتالي نشعر بالالتزام أخلاقياً بالبقاء				
21	إذا توفر لي عرض آخر للحصول على وظيفة فلن أشعر أنه من الصواب ترك منظمتي				

قائمة الملاحق

					أشعر أنه من الأفضل البقاء في منظمة واحدة	22
					أشعر أن البقاء وفي لمنظمة واحدة من الأخلاقيات	23
					لا أعتقد أن هناك فرق بين عمل المرأة وعمل الرجل في المنظمة	24

الملحق رقم (4): مخرجات spss

1. قيمة معامل ألفا لمقياس العدالة التنظيمية للدراسة الاستطلاعية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	17

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	17

2. قيمة معامل ألفا لمقياس الالتزام التنظيمي للدراسة الاستطلاعية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.765	24

3. خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجنس		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	49	70.0
	انثى	21	30.0
	Total	70	100.0

الأقدمية في العمل

		السن	العمل, منصب في. الأقدمية
N	Valide	70	70
	Manquant	0	0
Moyenne		41.24	13.80
Ecart type		8.977	8.764

المؤسسة في. الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage
Valide	سنوات. 5. من. اقل	13	18.6
	فاكثر. سنوات. 5.	57	81.4
	Total	70	100.0

4. ارتباط الفقرات بأبعادها لمقياس العدالة التنظيمية:

		Corrélations					
		العدالة التوزيعية	ت1	ت2	ت3	ت4	ت5
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	.712**	.702**	.668**	.736**	.697**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
ت1	Corrélation de Pearson	.712**	1	.433**	.365**	.355**	.409**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.002	.003	.000
	N	70	70	70	70	70	70
ت2	Corrélation de Pearson	.702**	.433**	1	.451**	.344**	.274*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.004	.022
	N	70	70	70	70	70	70
ت3	Corrélation de Pearson	.668**	.365**	.451**	1	.329**	.186
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000		.005	.123
	N	70	70	70	70	70	70

قائمة الملاحق

ت4	Corrélacion de Pearson	.736**	.355**	.344**	.329**	1	.540**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.004	.005		.000
	N	70	70	70	70	70	70
ت5	Corrélacion de Pearson	.697**	.409**	.274*	.186	.540**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.022	.123	.000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélacions

		العدالة الإجرائية	1ا	2ا	3ا	4ا
العدالة الإجرائية	Corrélacion de Pearson	1	.773**	.719**	.799**	.768**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
1ا	Corrélacion de Pearson	.773**	1	.428**	.548**	.380**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.001
	N	70	70	70	70	70
2ا	Corrélacion de Pearson	.719**	.428**	1	.343**	.388**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.004	.001
	N	70	70	70	70	70
3ا	Corrélacion de Pearson	.799**	.548**	.343**	1	.596**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.004		.000
	N	70	70	70	70	70
4ا	Corrélacion de Pearson	.768**	.380**	.388**	.596**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.001	.000	
	N	70	70	70	70	70

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

Corrélacions

		العدالة التعليلية	ت1ع	ت2ع	ت3ع	ت4ع
العدالة التعليلية	Corrélacion de Pearson	1	.802**	.845**	.876**	.886**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
ت1ع	Corrélacion de Pearson	.802**	1	.509**	.560**	.636**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
ت2ع	Corrélacion de Pearson	.845**	.509**	1	.717**	.672**
	Sig. (bilatérale)					

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
تبع 3	Corrélation de Pearson	.876**	.560**	.717**	1	.718**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
تبع 4	Corrélation de Pearson	.886**	.636**	.672**	.718**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

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

Corrélations

		العدالة.المعلوماتية	مع 1	مع 2	مع 3	مع 4
العدالة.المعلوماتية	Corrélation de Pearson	1	.783**	.726**	.832**	.807**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
مع 1	Corrélation de Pearson	.783**	1	.396**	.508**	.533**
	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
مع 2	Corrélation de Pearson	.726**	.396**	1	.504**	.422**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
مع 3	Corrélation de Pearson	.832**	.508**	.504**	1	.590**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
مع 4	Corrélation de Pearson	.807**	.533**	.422**	.590**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

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

5. ارتباط الفقرات بأبعادها لمقياس الالتزام التنظيمي:

		Corrélations							
		الالتزام العاطفي	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع
الالتزام العاطفي	Corrélacion de Pearson	1	.703**	.603**	.533**	.148	.613**	.701**	.601**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.221	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
1ع	Corrélacion de Pearson	.703**	1	.596**	.417**	-.067	.181	.289*	.460**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.580	.134	.015	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
2ع	Corrélacion de Pearson	.603**	.596**	1	.493**	-.311**	.178	.134	.339**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.009	.140	.269	.004
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
3ع	Corrélacion de Pearson	.533**	.417**	.493**	1	-.246*	.335**	.256*	.188
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.040	.005	.032	.118
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
4ع	Corrélacion de Pearson	.148	-.067	-.311**	-.246*	1	.056	.160	-.065
	Sig. (bilatérale)	.221	.580	.009	.040		.647	.186	.590
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
5ع	Corrélacion de Pearson	.613**	.181	.178	.335**	.056	1	.586**	.151
	Sig. (bilatérale)	.000	.134	.140	.005	.647		.000	.213
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
6ع	Corrélacion de Pearson	.701**	.289*	.134	.256*	.160	.586**	1	.376**
	Sig. (bilatérale)	.000	.015	.269	.032	.186	.000		.001
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
7ع	Corrélacion de Pearson	.601**	.460**	.339**	.188	-.065	.151	.376**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.004	.118	.590	.213	.001	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
8ع	Corrélacion de Pearson	.553**	.222	.209	-.020	.228	.297*	.325**	.167
	Sig. (bilatérale)	.000	.065	.083	.870	.058	.013	.006	.166
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

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

قائمة الملاحق

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations						
		الالتزام الاستمراري	اس1	اس2	اس3	اس4	اس5	اس6
الالتزام الاستمراري	Corrélation de Pearson	1	.336**	.460**	.504**	.398**	.477**	.625**
	Sig. (bilatérale)		.004	.000	.000	.001	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس1	Corrélation de Pearson	.336**	1	-.120	-.033	.306*	-.204	.247*
	Sig. (bilatérale)	.004		.324	.789	.010	.090	.039
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس2	Corrélation de Pearson	.460**	-.120	1	.359**	-.104	.188	.225
	Sig. (bilatérale)	.000	.324		.002	.392	.119	.061
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس3	Corrélation de Pearson	.504**	-.033	.359**	1	.108	.329**	.268*
	Sig. (bilatérale)	.000	.789	.002		.372	.005	.025
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس4	Corrélation de Pearson	.398**	.306*	-.104	.108	1	.109	.028
	Sig. (bilatérale)	.001	.010	.392	.372		.367	.818
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس5	Corrélation de Pearson	.477**	-.204	.188	.329**	.109	1	.183
	Sig. (bilatérale)	.000	.090	.119	.005	.367		.129
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس6	Corrélation de Pearson	.625**	.247*	.225	.268*	.028	.183	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.039	.061	.025	.818	.129	
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس7	Corrélation de Pearson	.663**	-.035	.153	.442**	.030	.410**	.339**
	Sig. (bilatérale)	.000	.771	.206	.000	.803	.000	.004
	N	70	70	70	70	70	70	70
اس8	Corrélation de Pearson	.578**	-.081	.267*	.316**	.083	.111	.195
	Sig. (bilatérale)	.000	.505	.025	.008	.494	.359	.107
	N	70	70	70	70	70	70	70

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

قائمة الملاحق

		Corrélations							
		الالتزام المعياري	1 معي	2 معي	3 معي	4 معي	5 معي	6 معي	7 معي
الالتزام المعياري	Corrélacion de Pearson	1	.231	.408**	.304*	.524*	.193	.659**	.602**
	Sig. (bilatérale)		.055	.000	.011	.000	.110	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
1 معي	Corrélacion de Pearson	.231	1	.152	.020	-.197	-.075	-.006	.030
	Sig. (bilatérale)	.055		.208	.871	.102	.535	.964	.803
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
2 معي	Corrélacion de Pearson	.408**	.152	1	-.044	.066	-.063	.092	.173
	Sig. (bilatérale)	.000	.208		.720	.590	.606	.448	.152
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
3 معي	Corrélacion de Pearson	.304*	.020	-.044	1	-.038	-.069	-.055	.151
	Sig. (bilatérale)	.011	.871	.720		.754	.573	.649	.213
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
4 معي	Corrélacion de Pearson	.524**	-.197	.066	-.038	1	-.039	.494**	.361**
	Sig. (bilatérale)	.000	.102	.590	.754		.749	.000	.002
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
5 معي	Corrélacion de Pearson	.193	-.075	-.063	-.069	-.039	1	.014	-.060
	Sig. (bilatérale)	.110	.535	.606	.573	.749		.910	.620
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
6 معي	Corrélacion de Pearson	.659**	-.006	.092	-.055	.494*	.014	1	.457**
	Sig. (bilatérale)	.000	.964	.448	.649	.000	.910		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
7 معي	Corrélacion de Pearson	.602**	.030	.173	.151	.361*	-.060	.457**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.803	.152	.213	.002	.620	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
8 معي	Corrélacion de Pearson	.495**	-.003	.014	.097	.135	.013	.259*	-.010
	Sig. (bilatérale)	.000	.977	.906	.425	.265	.917	.030	.934
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

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

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

6. ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية:

		التنظيمية.العدالة	التوزيعية.العدالة	الإجرائية.العدالة	التعاملية.العدالة	المعلوماتية.العدالة
التنظيمية.العدالة	Corrélacion de Pearson	1	.821**	.813**	.841**	.845**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
التوزيعية.العدالة	Corrélacion de Pearson	.821**	1	.624**	.505**	.614**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
الإجرائية.العدالة	Corrélacion de Pearson	.813**	.624**	1	.558**	.493**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
التعاملية.العدالة	Corrélacion de Pearson	.841**	.505**	.558**	1	.716**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
المعلوماتية.العدالة	Corrélacion de Pearson	.845**	.614**	.493**	.716**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

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

7. ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الإلتزام التنظيمي:

		التنظيمي.الالتزام	العاطفي.الالتزام	الاستمراري.الالتزام	المعياري.الالتزام
التنظيمي.الالتزام	Corrélacion de Pearson	1	.807**	.639**	.705**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70
العاطفي.الالتزام	Corrélacion de Pearson	.807**	1	.246*	.386**
	Sig. (bilatérale)	.000		.040	.001
	N	70	70	70	70
الاستمراري.الالتزام	Corrélacion de Pearson	.639**	.246*	1	.196
	Sig. (bilatérale)	.000	.040		.103
	N	70	70	70	70
المعياري.الالتزام	Corrélacion de Pearson	.705**	.386**	.196	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.103	
	N	70	70	70	70

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

8. قيمة معامل ألفا لمقياس العدالة التنظيمية للدراسة الأساسية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.909	17

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
56.54	145.933	12.080	17

9. قيمة معامل ألفا لمقياس الالتزام التنظيمي للدراسة الأساسية :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.710	24

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
80.71	108.642	10.423	24

10. مخرجات الانحدار الخطي المتعدد القياسي:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.632 ^a	.399	.320	8.24186	2.175

a. Prédicteurs : (Constante), الإجرائية. العدالة, العمل. منصب. في. الأقدمية, المؤسسة. في. الأقدمية, الجنس, المعلوماتية. العدالة, السن, التعاملية. العدالة, التوزيعية. العدالة

b. Variable dépendante : التنظيمي. الالتزام

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2753.652	8	344.206	5.067	.000 ^b
	de Student	4143.619	61	67.928		
	Total	6897.271	69			

a. Variable dépendante : التنظيمي. الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), التعاملية. العدالة, التوزيعية. العدالة, الإجرائية. العدالة, العمل. منصب. في. الأقدمية, المؤسسة. في. الأقدمية, الجنس, المعلوماتية. العدالة, السن

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	61.841	8.270		7.477	.000
	الجنس	1.985	2.204	.092	.901	.371
	السن	.165	.220	.148	.751	.455
	المؤسسة. في. الأقدمية	-7.908	2.896	-.310	-2.731	.008
	العمل. منصب. في. الأقدمية	-.078	.216	-.068	-.360	.720
	التوزيعية. العدالة	1.333	.445	.465	2.998	.004
	الإجرائية. العدالة	.441	.394	.169	1.119	.267
	التعاملية. العدالة	-1.044	.417	-.395	-2.501	.015
المعلوماتية. العدالة	.725	.476	.252	1.523	.133	

a. Variable dépendante : التنظيمي. الالتزام

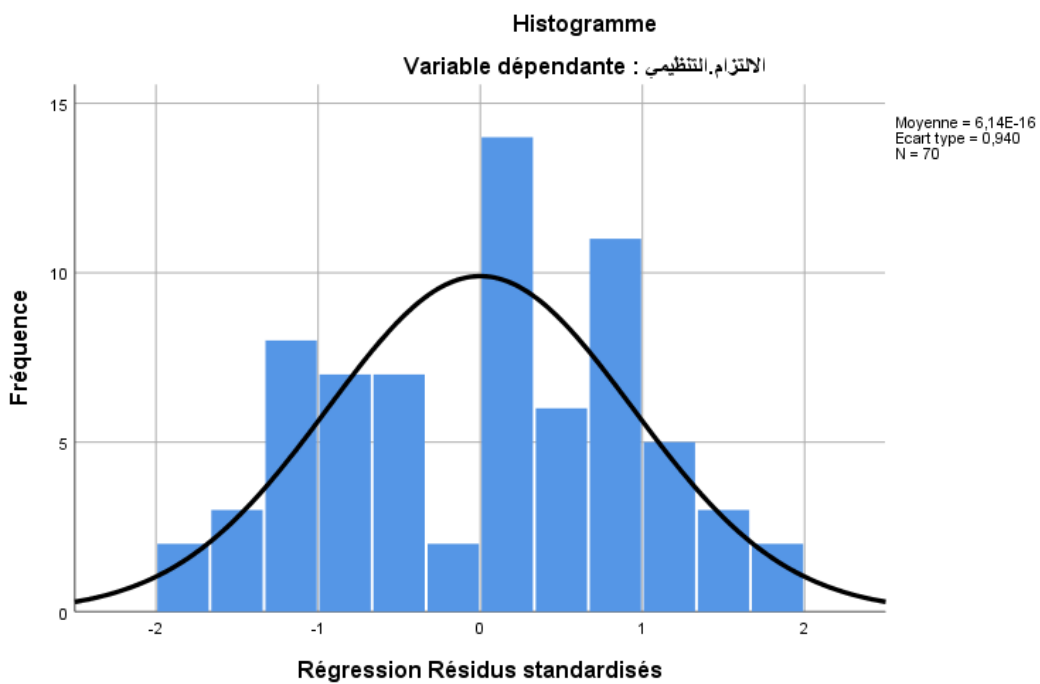
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	58.2312	90.9489	77.5571	6.31728	70

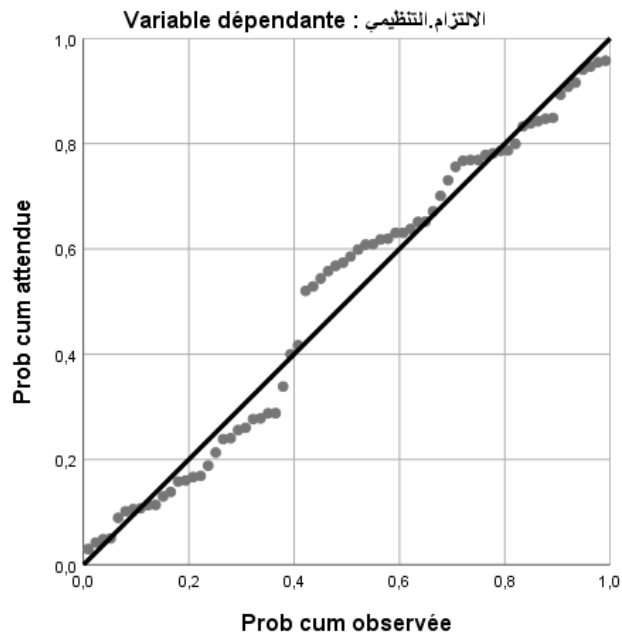
قائمة الملاحق

de Student	-15.51540	14.18633	.00000	7.74935	70
Valeur prévue standard	-3.059	2.120	.000	1.000	70
Résidu standard	-1.883	1.721	.000	.940	70

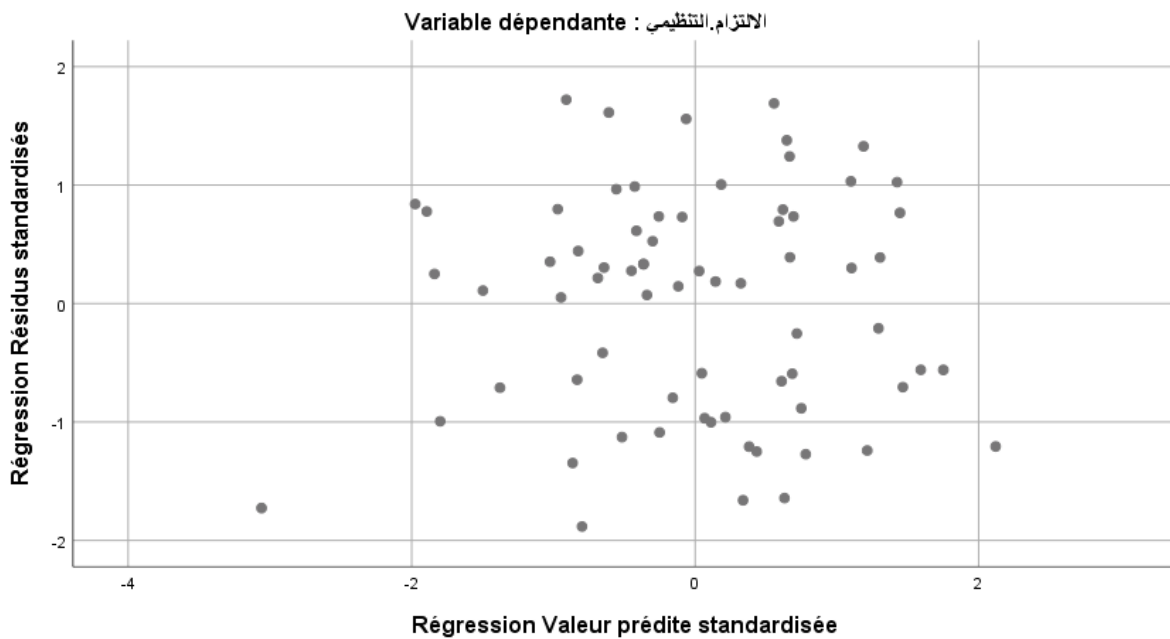
a. Variable dépendante : التنظيمي.الالتزام



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Nuage de points



6. مصفوفة الارتباط

		Corrélations					
		التنظيمية.العدالة	التوزيعية.العدالة	الإجرائية.العدالة	التعاملية.العدالة	المعلوماتية.العدالة	التنظيمي.الالتزام
التنظيمية.العدالة	Corrélation de Pearson	1	.821**	.813**	.841**	.845**	.400**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70
التوزيعية.العدالة	Corrélation de Pearson	.821**	1	.624**	.505**	.614**	.490**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
الإجرائية.العدالة	Corrélation de Pearson	.813**	.624**	1	.558**	.493**	.397**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70
التعاملية.العدالة	Corrélation de Pearson	.841**	.505**	.558**	1	.716**	.131
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.281
	N	70	70	70	70	70	70
المعلوماتية.العدالة	Corrélation de Pearson	.845**	.614**	.493**	.716**	1	.318**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.007
	N	70	70	70	70	70	70
التنظيمي.الالتزام	Corrélation de Pearson	.400**	.490**	.397**	.131	.318**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.001	.281	.007	
	N	70	70	70	70	70	70

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