

Université Mohamed KHIDER –Biskra  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences De gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

اهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة حالة : مؤسسة قديلة للمياه

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- صولح سماح

إعداد الطالب (ة):

- لهلالى مروة

- دبابي صفاء

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	عزيزة بن سمينة	أستاذة تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	صولح سماح	أستاذة تعليم عالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مروة كرامة	أ.محاضر	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER –Biskra  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences De gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

اهمية اهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي  
دراسة حالة : مؤسسة قديلة للمياه العدالة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- صولح سماح

إعداد الطالب (ة):

- لهلاي مروة

- دبابي صفاء

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	عزيزة بن سمينة	أستاذة تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	صولح سماح	أستاذة تعليم عالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مروة كرامة	أ.محاضر	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



## شكر وعرّفان

الطالبة دبابي صفاء :

قطفت ثمار تعبي ورفعت قبعتي بكل فخر أنا اليوم نلت الشهادة و تخرجت أهدي تخرجي إلى النور الذي أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا والدي العزيز و إلى من سكنت قلبي الذي يتجاوز وصفها الثمانية والعشرون حرفا أمي وإلى أعمامي وكل العائلة الكريمة وإلى صديقاتي الاقي أشعروني بلذة الفرح ،شكرا من القلب .

لهلالي مروة :

الحمد لله الذي تتم به الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله قائلا: ( من لا يشكر الناس لا يشكر الله) بداية الشكر لله عز وجل أن وفقني على إتمام هذا العمل - الى الاستاذة صولح سماح ثم أتوجه إلى قرّة عيني أمي وسندي أبي وإلى أخي وأخي ، وإلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات زميلات الدراسة وصديقات العمر وإلى كل من ساهم في مساعدتي في هذا العمل البسيط .

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة قديلة للمياه في بسكرة، بالإضافة إلى فهم كيفية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على مستوى الالتزام التنظيمي. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري... وغيرها، حيث تم جمع البيانات من 50 استبياناً صالحاً للدراسة من بين عينة تضم 70 فرداً. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Excel وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS. وأدت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- وجود علاقة بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي
- عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي
- عدم وجود علاقة بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، مؤسسة قديلة للمياه -بسكرة

## **Abstract**

This study aimed to investigate the relationship between organizational justice and organizational commitment among employees of Guedila Water Company in Biskra. Additionally, it sought to understand how dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, interactional justice) impact organizational commitment levels. The study used a descriptive-analytical methodology and statistical methods such as mean, standard deviation, etc. The data were collected from 50 valid questionnaires out of a sample of 70 individuals. Data analysis was performed using Excel and SPSS statistical software. The findings of this study showed that:

- There is a relationship between organizational justice and organizational commitment;
- There is a relationship between interactional justice and organizational commitment;
- There is no relationship between distributive justice and organizational commitment ;
- There is no relationship between procedural justice and organizational commitment.

Key words: Organizational justice, organizational commitment, Guedila Water Company-Bikra

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الملخص
	Abstract
	قائمة الجداول و الاشكال
أ	مقدمة عامة
أ	تمهيد
ا	الفرضيات
ب	طرح الإشكالية و الأسئلة البحثية
ج	الدراسات السابقة
ج	نموذج الدراسة
ح	فرضيات الدراسة
ح	التعريفات الإجرائية
ح	التموضع الاستمولوجي
ح	المنهج
خ	ادوات جمع البيانات
خ	المجتمع والعينة
خ	الحدود المكانية و الزمانية
خ	اهمية الدراسة و اهداف الدراسة
د	هيكل الدراسة
<b>16-01</b>	<b>الفصل الاول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>
<b>01</b>	تمهيد
<b>02</b>	المبحث الاول: الإطار النظري حول العدالة التنظيمية
<b>02</b>	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
<b>02</b>	المطلب الثاني: اهمية العدالة التنظيمية

03	المطلب الثالث : نظريات العدالة التنظيمية
06	المطلب الرابع : مبادئ العدالة التنظيمية
07	المطلب الخامس : أبعاد العدالة التنظيمية
09	المطلب السادس : اشكال العدالة التنظيمية
09	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي حول الالتزام التنظيمي.
09	المطلب الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي وانواعه
10	المطلب الثاني : اهمية الإلتزام التنظيمي
11	المطلب الثالث: قياس طرق الإلتزام التنظيمي
12	المطلب الرابع : العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي
13	المطلب الخامس : مراحل الإلتزام التنظيمي
14	المطلب السادس : العلاقة بين العدالة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي
36-18	الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه
18	تمهيد
19	المبحث الاول : عرض عام قديلة للمياه بسكرة
19	المطلب الاول تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
21	المطلب الثاني : هيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
23	المبحث الثاني :الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
23	المطلب الاول : المنهجية الدراسة
25	المطلب الثاني : الدراسة الوصفية لمحاوور الاستبيان
32	المبحث الثالث :إختبارات الفرضيات ومناقشة وتفسير النتائج
32	المطلب الاول :اختبار الفرضيات
36	المطلب الثاني :الإجابة علي فرضيات
38	الخاتمة
41	قائمة المراجع

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية	1-1
20	هيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه	2-1
31	التوزيع الطبيعي للعدالة التنظيمية	3-1
31	التوزيع الطبيعي للإلتزام التنظيمي	4-1

## قائمة بالجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الاوزان والاتجاهات لمقياس ليكارت	1-2
22	نتائج الفاكرونباخ متغيرات الدراسة	2-2
23	خصائص مبحوثي العينة الدراسة	3-2
24	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان الخاص بالعدالة التنظيمية	4-2
25	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان الخاص بالالتزام التنظيمي	5-2
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة التنظيمية	6-2
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإلتزام التنظيمي	7-2
30	يوضح معاملي الالتواء التفلطح لأبعاد متغيرات الدراسة	8-2
32	صلاحية النموذج	9-2
32	قدرة التفسيرية للنموذج	10-2
33	معاملات نموذج الانحدار الخطي بسيط لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي	11-2

## قائمة الملاحق

الصفحة الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
45	وثيقة التريص	
46	الاستبيان	2
50	وثيقة المؤسسة الخاصة بالهيكل التنظيمي	4
51	قائمة الاساتذة المحكمين	4

# المقدمة العامة

## المقدمة:

من المعلوم على الإدارة أنها وبكل تعريفاتها المختلفة لا يمكن فصلها أبداً عن السلوك الإنساني مهما طورت في أساليبها وتقنياتها وهياكلها التنظيمية وإجراءاتها، وهذا يعود إلى أن أهداف الإدارة لا يمكن أن تتحقق بدون العنصر البشري، الذي يعتبر المفكر والمبدع ومحور العملية الإنتاجية في المنظمة، حيث يمكنه ترجمة أهداف المنظمة إلى نجاح ملموس أو إلى فشل وذلك بقدراته ورغبته في ذلك.

ونظراً للأهمية التي يتسم بها المورد البشري فقد أصبح بمثابة الوسيلة الإستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات وضمان تقدمها ونجاحها في وقتنا الحاضر، فهو تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية (السلمي، 1997، صفحة 47)، ذلك أنه لا يمكن الإستغناء عما تقدمه من خدمات بأي شكل كانت، لهذا تسعى المنظمات اليوم سواء كانت إقتصادية أو خدمية إلى تفعيل سياسة إدارتها لهذا المورد وذلك بشتى الطرق والأساليب الحديثة حتى تضمن ارتباطه وإستمراره للعمل فيها. (بن حو و مقدم، 2017، صفحة 207)

وتعتبر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الجوانب الحيوية في بيئة العمل الحديثة، حيث تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة ورضا الموظفين. فالعدالة التنظيمية تتعلق بمدى اعتراف بتطبيق العدالة في مختلف جوانب العمل داخل المنظمة، بما في ذلك توزيع المكافآت وتقديم الفرص واتخاذ القرارات. ومنه يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى انتماء وتفاعل الموظفين مع المنظمة وأهدافها وقيمها.

إن فهم تأثير هاذين الجانبين في بيئة العمل يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العملي ورفاهية الموظفين، ومع ذلك فإن هناك حاجة إلى إجراء بحوث علمية لفهم بعمق هذه العلاقة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها بشكل خاص. يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحديد أهمية أداء المنظمة ورضا الموظفين من خلال هذا البحث، وكيفية تحسينهما لتحقيق أهداف المنظمة ورفاهية موظفيها.

## 2-الإشكالية:

و في دراستنا هذه سوف نقوم بدراسة أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لذلك قمنا باختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كمكان للدراسة الميدانية نقوم بطرح الإشكالية التالية :

ما أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة قديلة؟

## التساؤلات الفرعية:

- 1- ما أثر العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة قديلة؟
- 2- ما أثر العدالة الإجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة قديلة؟
- 3- ما أثر العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة قديلة؟

## 3- دراسات سابقة:

دراسات عربية:

1) بوعمامة سنقاري وعبد الرحمان بقادير (2023) "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الدوريات دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ألفا بابب بغرداية" مجلة روافد للبحوث و الدراسات المجلة (8) العدد(1).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الدوريات وهذا للكشف عن اختلاف الالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، السن) ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطبيق مقياس الالتزام التنظيمي لماير، ألان وسميث، 1993، و تطبيقه على 120 عاملا من عمال الدوريات و قد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى إثر ذلك وبعد المعالجة الإحصائية للفرضيات ومن خلال تطبيق البرنامج الإحصائي (SPSS20) توصلنا إلى أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الدوريات تعزى لمتغير المستوى التعليمي والسن.

2) سالم عياشي (2019) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي موظفون في التنظيمات الرياضة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة" تخصص نظرية والمنهجية التربوية البدنية والرياضية أطروحة دكتوراه ، اطروحة دكتوراه . جامعة محمد بوضياف، مسيلة: معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة :

تهدف هذه الدراسة معرفة الواقعة الثقافية التنظيمية السائدة في وزارة الشباب والرياضة، ودرجة مساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمختلف المديرات على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، والبالغ عددهم (200) موظف وموظفة ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي :معامل بيرسون، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي نستنتج وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر

3) بن يحيى عز الدين (2017) "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة" مجلة أبحاث النفسية وتربوية ( العدد10)

تهدف هذه الدراسة الي التعرف على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وأبعادها في مؤسسات الشباب قيد الدراسة على اعتبار أنه من المفاهيم التي تزال تحتاج إلى البحث على المستوى العربي عامة والجزائري خاصة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تحديد مجتمع الدراسة حيث لجأ الباحثين إلى طريقة الحصر الكلي لأفراد المجتمع الأصلي المقصود بالدراسة (مؤسسات الشباب) فالعدد الإجمالي عدد العاملين بقطاع الشباب هو 333 عاملا، وبعدها تم استبعاد هيئة التفتيش بالمقاطعتين على اعتبار الباحث عضوا فيها أصبح المجتمع المعنى بالدراسة يتكون من 318 عاملا ميدانيا داخل المؤسسات

الشباب وهم الإطارات البيداغوجية الممثلين في المرين الرئيسيين و مرئي الشبيبة العمال المهنيين و المسالك المشتركة وتم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية منها متوسط الحسابي والمعامل التحديد وخط الانحدار. ومنه نستنتج النتائج التالية الي أنه لا يوجد أثرا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.

**4) عمر محمد دره (2007) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل" في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية بعين الشمس رسالة ماجستير . جامعة عين شمس، القاهرة: كلية تجارة:**

تهدف هذه الدراسة :

تسعي هذه الدراسة إلى مدى تأثير كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل التي تواجهها ( الاطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين ) في المستشفيات الجامعية محل الدراسة و دراسة العلاقة بين المتغيرين، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع أكثر من 400 استمارة على العاملين من الأطباء و هيئة التمريض والإداريين بمستشفيات عين شمس وتم استرداد معظمها وباستخدام الوسائل الإحصائية المتعددة مثل ألفا كرونباخ ، اسلوب التحليل العملي حساب الإحصاءات الوصفية ( الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري )، اختبار كروسكال ، معامل ارتباط البسيط لبيرسون وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج منها توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية ( العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية ، عدالة التعاملات ) بمصدر ضغوط بيئة العمل المادية.

**5) نماء جواد العبيدي (2012) تحت عنوان "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كريت -العراق- مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (العدد 24) :**

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أبعاد العدالة التنظيمية وتقدير تأثيرها، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرين المعنيين، وتقديم اقتراحات لتعزيز الالتزام لدى العاملين في المنظمة المبحوثة. تم توزيع 27 استبياناً على عينة الدراسة لتحقيق الأهداف المحددة وتحليل البيانات، باستخدام وسائل إحصائية متعددة، مثل معامل ألف كرونباخ، وأسلوب تحليل العاملين ، ومعامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار. وقد أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة، بما فيها وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرات المدروسة

دراسات اجنبية :

**6) Hyug-Ryonlee (2007) تحت عنوان " للعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل". أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الضيافة والسياحة كلية المعهد البوليتكنك فرجينيا :**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين علاقات العمل بين الأفراد وتصوراتهم للعدالة، وكيفية تأثيرها على مواقفهم وسلوكهم في مجال العمل. كما سعت إلى تحديد الدور الوسيط الذي تلعبه العدالة التوزيعية والإجرائية في ربط التبادل بين الرئيس

والمروءوس، ومدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودورات العمل. ومنه تمت الدراسة في شركة فندقية التي تم توزيع فيها 596 استبياناً على عينة الدراسة لتحقيق الأهداف المحددة وتحليل البيانات، وذلك باستخدام الوسائل الإحصائية. وقد

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة، منها:

- ✓ هناك أثر إيجابي للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي.
- ✓ تلعب دور رئيسي للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقة بين الرئيس والمروءوس.
- ✓ العدالة التوزيعية لها أثر سلبي على دوران العمل.
- ✓ العدالة الاجرائية لها تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي وارتباط ايجابي للعدالة التنظيمية مع دوران العمال.
- ✓ العمل ( المرتبط بمخرجات العمل ) أكثر من العدالة الإجرائية.
- ✓ هناك علاقة إيجابية بين العلاقة التبادلية بين الرئيس والمروءوس بين العدالة الإجرائية والتوزيعية.

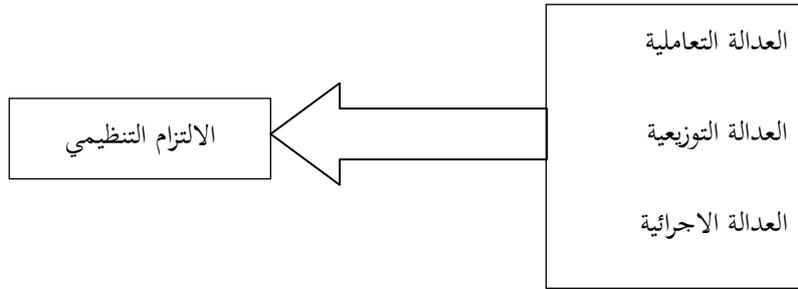
- مقارنة الدراسة الحالية بالدارسات السابقة:

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	الاداة المستخدمة للدراسة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الدراسات السابقة
متشابهان في المتغير والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة واعتمادهم علي متغير واحد	الاستبيان لجمع البيانات	بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ألفا باب بغرداية (2023)	بوعمامة سنقاري وعبد الرحمان
متشابهان في المتغير والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ونتائج المتحصل عليها في الجزء التطبيقي	الاستبيان لجمع البيانات	وزارة الشباب والرياضة (2019)	سالم عياشي
متشابهان في المتغير والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ومتغير المستقل ونتائج المتحصل عليها في الجزء التطبيقي	الاستبيان لجمع البيانات	في مؤسسات الشباب (2017)	بن يحيي عز الدين
متشابهان في المتغير والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ومتغير	الاستبيان لجمع البيانات	دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية بعين الشمس	عمر محمد دره بعنوان

الاستبيان	المستقل ونتائج المتحصل عليها في الجزء التطبيقي		(2007)	
متشابهان في المتغير والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ونتائج المتحصل عليها في الجزء التطبيقي	الاستبيان لجمع البيانات	دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2012)	نماء جواد العبيدي
متشابهان في المتغير والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ووجود الوسيط ونتائج المتحصل عليها في الجزء التطبيقي	الاستبيان لجمع البيانات	شركة فندقية (2007)	Hyug-Ryonlee

#### 4\_ نموذج الدراسة

متغير مستقل : العدالة التنظيمية ← متغير تابع :



- الفرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعادلة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قذيلة للمياه بيسكرة عند مستوى الدلالة

الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قذيلة للمياه بيسكرة عند مستوى

الدلالة 0.05 .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية علي الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية علي الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### التعريفات الإجرائية :

✓ العدالة التنظيمية : تعرف على أنها درجة إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل إدارة المؤسسة من خلال مقارنة ما قدموه من جهود في مجال عملهم وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظراتهم من العاملين ، ويعبر عنها من خلال استجاباتهم على استبيان .

✓ العدالة التوزيعية : "فهي درجة شعور العاملين بعدالة توزيع المستحقات المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من الإدارة."

✓ العدالة الإجرائية : "فهي درجة شعور العاملين بعدالة الأسس و الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات بالمؤسسة

✓ العدالة التعاملية : "بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عند تطبيق الإجراءات عليهم من قبل الإدارة" (معمرى، حمزة، 2014، صفحة 18)

✓ الالتزام التنظيمي : " يعرف بأنه الدرجة التي يحصل عليها العاملين نتيجة إرادتهم القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة والرغبة في الحفاظ على عضويتهم بها واعتقادهم القوي بأهداف المؤسسة". (إناس فؤاد نوري فلمبان، 2008، صفحة 10)

#### 7- التوضع الاستمولوجي :

تم استخدام تقنية الاستقراء الميداني لتحليل الواقع الملموس، حيث اختيرت المتغيرات التي يمكن قياسها ومراقبتها بعناية وقد تم اختيار العينة من مؤسسة قديلة للمياه في بسكرة. تم تحليل البيانات والمعلومات المجمعة باستخدام الطرق الإحصائية الكمية بهدف التوصل إلى استنتاجات تدعم الفرضيات الموضوعية.

#### 8\_المنهج:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للظاهرة محل البحث لأنه يقوم على الوصف وتحليل النتائج للحصول على حل للمشكلة المتمثلة في أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في محل الدراسة و معرفة العلاقة بين المتغيرين .

#### 9\_ادوات جمع البيانات :

✓ البيانات الثانوية : فقد تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعتنا الكتب ، الأطروحات الجامعية (دكتوراه، ماجستير)، والمقالات ، بالإضافة إلى المراجع الأجنبية.

✓ البيانات الأولية : من اجل معرفة مدى أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة ، تم اختيار اداة

الاستبيان باعتبار انها أكثر ملائمة لدراسة موضوع بحثنا ثم توزيعه على عينة من العمال 70 استبيان.

✓ طرق تحليل ومعالجة البيانات : لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS

## 10\_مجتمع و عينة الدراسة :

تمت دراسة مجتمع العمال في مؤسسة قديلة للمياه، حيث يبلغ عددهم 420 عامل. تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء العمال تتألف من 70 شخصًا. تم توزيع 70 استبيانًا ، وتم إرجاع 50 قابلة للدراسة.

## 11-حدود الدراسة :

**حدود الزمانية :** تم جمع الاستبانة على مرحلتين في الفصل الثاني من السنة الدراسية 2023/ 2024 .

**حدود المكانية :** تم اجراء الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه ببسكرة.

## 12-اهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

الأهمية العلمية:

- التحصيل على بعض المصطلحات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- التعرف على تأثير العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي علي سلوك الفرد في مؤسسة
- الحصول على اهم الدراسات للباحثين التي نتج عنها العديد من النظريات
- التعرف على الدراسات الرئيسية التي أثمرت عن العديد من النظريات في مجال إدارة الأعمال.

الأهمية العملية :

- تحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في محل الدراسة
- فهم تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.
- تقييم تأثير تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة.

## 13-اهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة لاختبار صحة هذه الفرضيات المقترحة في محل الدراسة
- معرفة مدى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى الموظف في المؤسسة.
- تحديد طبيعية العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثرها لدى العامل في المؤسسة .
- الحصول على نتائج التي تساهم في رفع مستوي العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العمال في محل الدراسة .

## 14-صعوبات الدراسة :

اهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي :

- صعوبة توزيع الاستبيانات في دفعة واحدة بسبب ضيق الوقت .
- قلة المراجع خاصة الكتب في مكتبة الكلية حول موضوع الدراسة .

تاسعا- هيكل الدراسة :

مقدمة عامة

**الفصل الاول :الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.**

المبحث الأول :الإطار النظري العدالة التنظيمية .

المبحث الثاني : الإطار النظري الالتزام التنظيمية.

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه بسكرة**

المبحث الأول: تقديم عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه.

المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة وتفسير النتائج.

# الفصل الاول

## تمهيد :

في عصرنا الحالي أصبحت من الضرورة الملحة على المؤسسات الاستجابة للتحديات والتغيرات الخارجية التي تشهدها البيئة التنظيمية. يتطلب ذلك تكييفًا سريعًا وفعالًا لضمان بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها في ظل المنافسة الشديدة في السوق. ومنه يتزايد اهتمام العلماء والباحثين المختصين في مجال السلوك الوظيفي بموضوعات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. يهدف الباحثون في هذا المجال إلى فهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة بشكل عام وكيف يسعون أيضًا إلى تطوير استراتيجيات وممارسات تساهم في تعزيز هذين الجانبين داخل المؤسسة.

في هذا الفصل سنركز على مبحثين رئيسيين. في المبحث الأول سنتحدث عن مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها. سنستعرض أيضًا نظريات العدالة التنظيمية ومبادئها الأساسية بالإضافة إلى استكشاف أبعاد وأشكال العدالة التنظيمية.

أما في المبحث الثاني سنتناول مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته بالإضافة إلى طرق قياسه والعوامل المساعدة في تكوينه. ومراحل الالتزام التنظيمي.

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لعدالة التنظيمية

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، فهي مفهوم نسبي أي أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه ، موظف ما على أنه الإجراء العادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر فردا آخر وهي قيمة مهمة وإحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمات . (فراطس ح.، 2017، صفحة 44)

## المطلب الأول : مفهوم العدالة التنظيمية

تعود مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي وضعها (stacy Adams) في منتصف الستينيات من القرن الماضي التي تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، (الشاوي و الطعامة، 2011، صفحة 9) ويعد ( Jerald Greenberg ) أول من استخدم مصطلح العدالة التنظيمية في بحثه المقدم لوصف مجموعة مختلفة من المفاهيم في أدبيات الأبحاث والتي تغطي علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي (قهيري، 2020، صفحة 98). و منه تنوعت المفاهيم من أهمها :

✓ تعريف العدالة التنظيمية على انها " مستوى الرضا المتحقق للعاملين في المنظمة نتيجة العدالة المطبقة بأنواعها التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية و التي تضمن تحقيق ولاء العاملين لمنظمتهم و يحفزهم على تحسين مستوى الاداء لديهم" (زيدية، 2023، صفحة 32).

✓ تعريف (Greenberg) هي "إدراك الفرد بحالة الإنصاف والنزاهة في المعاملة التي يعامل بها من قبل المنظمات"

✓ عرفه (Frah& Early) على أنها" : تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع

تلك المخرجات." (شقراني و شتاتجة، 2018، صفحة 428)

ويمكن القول إن العدالة التنظيمية هي معرفة العامل بتحقيقه العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في مكان العمل التي تحقق له في الأخير شعورا بالإنصاف والنزاهة وبالنسبة للمنظمة بتحقيق أهدافها العامة والخاصة.

## المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث إنها أصبحت من الأمور المهمة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في:

1. تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المنظمة المؤسسة

لهم ، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها .

2. يعتقد الأفراد أن توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات ، وحتى في طريقة معاملته مع عمالها في حين مستاءون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييرها .
3. تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين ، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
4. إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة ، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم ، إذ إن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لعدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته.
5. تهيئ العدالة التنظيمية العمال الإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسساتهم والسعي الدائم لخدمتها ورفيها.
6. إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة ، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
7. كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز ، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها (خرموش ر.، 2014، صفحة 58)

### المطلب الثالث : نظريات العدالة التنظيمية

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية فقد انصبت جهود الباحثين علي تفسيرها لتصبح موضوعا مستقلا له نظرياته وباحثيه المختصين ومن أهم هذه النظريات:

#### 1- نظرية العدالة لادامز (Adms):

لقد ارتبط تطوير نظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسم (stacy Adms) وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ، ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه نحو تحقيق الشعور بالعدالة وهو شعور وجدائي عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه.

أوضح كلا من (orgen & batman, 1991) أن جوهر نظرية العدالة يدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة ، وتفترض النظرية أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته. أن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين تستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها فإذا كانت نتيجة المقارنة

عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله. (الشاوي و الطعامنة، 2011، صفحة 11)

## 2- نظرية حساسية العدالة :

وقد قدم (هيوسمان 1987 Huseman) منظورا جديدا في العدالة التوزيعية يقسم الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:

**الشخص الحساس للعدالة :** ويتجه هذا الشخص في اتجاهين إذا أدرك ظروف عدم العدالة وهما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

**الشخص الخيري** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

**الشخص غير الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

● نظرية الحساسية للعدالة تنطلق من مراعاة عامل الفروقات الفردية في تحديد مدى وجود العدالة التنظيمية من عدمها ويختلف الأفراد في إدراكهم للعدالة من خلال حساسيتهم نحو المواقف والقرارات الحاصلة في المنظمة ، ويتبع كل فرد طريقة معينة في سلوكه نحو إدراك العدالة التنظيمية كل حسب نوعه في الحساسية. (فرطاس و نحوي، 2018، صفحة 357)

## 3- نظرية التقليدية للمدركات المرجعية:

تصور أصحاب هذه النظرية نمودجا ثنائي العوامل ، عوامل ترتبط بالمخرجات وأخرى بالإجراءات المرتبطة بتوزيع المخرجات.

ويتمثل العنصر الأساسي لهذه النظرية في اتجاهات العامل نحو المخرجات والإجراءات المرجعية وتقييم لكل منهما. إلى جانب التوضيحات والتبريرات التي تقدمها المؤسسة للعامل المرتبطة بالإجراءات المتخذة بالعمل، حيث يمكن أن يكون التبرير قويا أو ضعيفا على حسب منطقيته أو مدى اقتناع العامل به . ويتم على أساسها إدراك العامل لمدى تطبيق الإجراءات بصورة عادلة دون التمييز بين العمال.

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على قوتها، حيث كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

الدرجة الأولى: درجة عدم الرضا المحدود:

وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية مع وجود تبرير قوي من طرف المؤسسة على الإجراءات المستخدمة.

الدرجة الثانية: درجة الاستياء:

وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية مع وجود تبرير ضعيف من طرف المؤسسة على الإجراءات المستخدمة.

الدرجة الثالثة أقصى درجة الاستياء:

وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة فيها المستقبلًا .

من خلال هذه النظرية يتضح لنا أن العامل يدرك مدى تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة التي يعمل بها من خلال إقناعه بالتوضيحات والتبريرات التي تقدمها المؤسسة لعمالها من حيث المخرجات التي يقدمونها لهم والإجراءات التي أخذت من خلالها.

(خيري، 2020، صفحة 67)

**4- نظرية العدالة الاجتماعية :**

نظرية العدالة الاجتماعية (Fredrickson, 1986) يعتبر فردريكسون نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية وقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس وإتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور , وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات إذ صنفت العدالة إلى أربعة أنواع وهي : العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية،والعدالة الفتوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة،والعدالة الطبقيية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف التعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص . (معمري، 2014، صفحة 90)

**5 - نظرية الحرمان النسبي :**

قرر(Martin, 1981) أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة (Adams, 1963, 1965) من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدركاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

وبرغم ذلك فقد أشارت دراسة Crosby, 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

أ- الحرمان الذاتي الفردي : Individual Egocentric Deprivation والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد وتعبّر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي.

ب - الحرمان الجماعي Group based Fraternal Deprivation والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل:

- نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة.

- نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.

- نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة.

وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها. وقد أشارت دراسة (Martin 1993), إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل قدراً - خاصة هؤلاء الذين لا تناسب طريقة تفكيرهم وطموحهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي. (دره، 2008، صفحة 68)

#### المطلب الرابع : مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية تشكل الأسس الأساسية التي يجب أن تستند إليها المنظمات لضمان وجود بيئة عمل عادلة ومنصفة لجميع العاملين. إليك بعض مبادئ العدالة التنظيمية وهي :

أولاً: مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ بتكافؤ الفرص الأجور والحوافز وساعات العمل ، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ثانياً: المبدأ الأخلاقي:

يتمثل في : الاستقامة، النزاهة ، الشرف ، الأمانة ، الإخلاص ، الصدق.

ثالثاً: مبدأ الدقة والتصحيح

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

رابعاً: مبدأ الالتزام:

بما هو عادل خصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

خامسا: مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات و تطبيق الإجراءات. (العزیز و بشیر، 2015، صفحة 21)

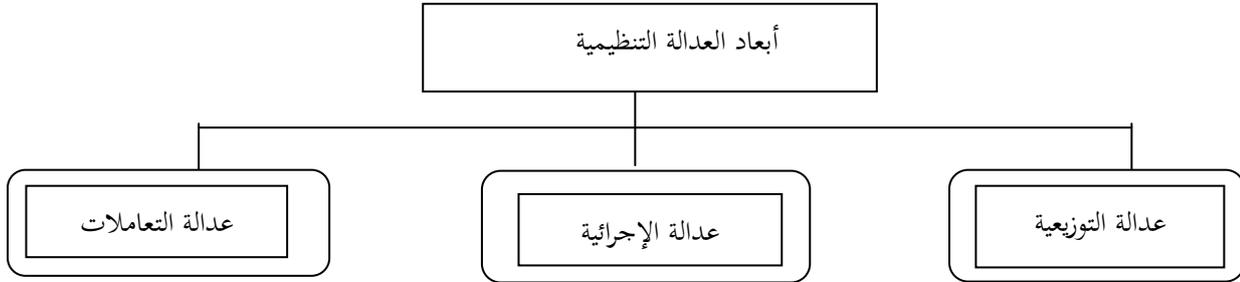
تشمل هذه المبادئ الخمسة للعدالة التنظيمية على كل الجوانب المرتبطة بالعدالة والتمييز بين العمال داخل التنظيم فقد خصت العوائد المقدمة أي المخرجات ومشاركة العمال في صنع واتخاذ القرارات وتطبيقها العادلة كما شملت الجانب الأخلاقي والموضوعية نقل المعلومات لتعتبر بذلك مبادئ شاملة لمتغير العدالة التنظيمية . (دره، 2008، صفحة 71)

المطلب الخامس : أبعاد العدالة التنظيمية :

على الرغم من أن المفهوم العدالة التنظيمية المفهوم إداريا عاما ينطبق على كافة أنواع المنظمات وبالرغم من إمكانية التعامل معه على أنه المفهوم أحادي البعد إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي التعامل معه على أنه ثلاثي الأبعاد وبشكل أكثر دقة يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد هي:

- أ- عدالة التوزيع La justice distributive
- ب- عدالة الاجراءات La justice procedurale
- ت- عدالة التعامل La justice transactionnelle

الشكل رقم(1-1): الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية.



(العزیز و بشیر، 2015، صفحة 22)

### 1-العدالة التوزيعية

يرى حفلوجر، كروبانزانو "folger&cropanzano" العدالة التوزيعية هي : عدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية .

و يعرفه مورمان "moorman"(1991) العدالة التوزيعية على أنها : عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في : الأجر والحوافز وفرص و الترقية ، وعدد ساعات العمل ، وأعباء وواجبات الوظيفية .

وقد ناقش ليفنتال "leventhal"(1985) ثلاثة قواعد تحدد عدالة المخرجات و هي :

✓ قاعدة الإسهامات أو الجهد contributions rule

وتهدف القرارات التوزيع هنا إلى التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

✓ قاعدة الحاجات أو الإحتياجات needs rule

تهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

✓ قاعدة التساوي Equality rule

تهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع، حيث أنه لا توجد الطريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المثلى يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، وحجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

## 2-عدالة الإجراءات :

تتعلق العدالة الإجرائية بتقييم القواعد والإجراءات الرسمية المطبقة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تشير الى تصور العدالة مقابل القواعد والإجراءات المستخدمة" (FALL, 2014, p. 711)

و ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء أو المرؤوسين فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.

-ويرى الصحيح ومحمد أن:

مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء الآراء ومشاعره عند صياغة الإجراءات ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراك العدالة الإجرائية. (محفوظ، 2010، صفحة 309)

## 1- العدالة التعاملات

تتمتع 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 الدقة 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 تخص 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 أو المبررات أو الأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات. (محفوظ، 2010، صفحة

310)

كما يمكن القول أنها تشير الى " نوعية التصور المتشكل فيما يتعلق بالمعاملة الشخصية اتجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية وتتطوي على معاملة المسؤولين و احترامهم للموظفين كالاستماع إليهم و التعاطف مع الذين لديهم صعوبات ولديهم حساسية

اجتماعية" (riza, 2017, p. 489)

المطلب السادس: أشكال العدالة التنظيمية

ومنة تأخذ العدالة التنظيمية أشكالاً وأوجه مختلفة التالي :

✓ العدالة الداخلية: عرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين الوظائف المؤسسة الواحد إذ يتم على أساسها تقييم الوظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة آخر داخل المؤسسة الواحد فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق ما حصل عليها نائبة وأن حصل هذا الأخير على المخرجات مساعده وهكذا. (فاضل، 2018، صفحة 37)

✓ العدالة الخارجية: يتركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن المؤسسات مختلف فمثلاً من المقارنة بين المخرجات الرؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات تعمل في الصناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع السياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرج ، إذ من أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى ومن جهاز المخرجات آخر تجانس عملا في المؤسسة الثانية ، معنى أن المقارنة تتم من عدة المنظمات لتعيين الوظيفة حيث من التوصل إلى مدى ودون غيرها من المؤسسات. (خرموش م.، 2013، صفحة 57)

✓ العدالة الفردية : وتعرف من خلال مقارنة الأفراد العاملين في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحد ولكن لا من الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات ولا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة. (فاضل، 2018، صفحة 37)

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي حول الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي يمثل مفهومًا متعدد الأبعاد يصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها. يتجلى الالتزام التنظيمي في إرادة الموظف للبقاء في المنظمة وبذل الجهد المطلوب لتحقيق أهدافها مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي. من المهم فهم أن الالتزام التنظيمي ليس مجرد تفاعل فردي بل يمتد ليشمل العديد من الجوانب المترابطة مثل الولاء للمنظمة والانضباط في الأداء والانتماء للفريق. يتأثر مستوى الالتزام التنظيمي بعوامل متعددة مثل ثقافة المنظمة وعلاقة بالتالي فإن فهم تعريف الالتزام التنظيمي يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات لتعزيزه وتعزيز الروابط الإيجابية بين الموظفين والمنظمة مما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر. الفرد بمديره المباشر ووضوح الأهداف المنظمة.

#### المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي وأنواعه

##### الفرع الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي

- الالتزام لغة: هو الاعتناق ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم للشيء المداوم عليه.
- اصطلاحاً: عرف حلس الالتزام التنظيمي بأنه إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله ، واستعداده لتحمل أعباء إضافية والمبادرة من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها (الجماصي، 2016، صفحة 10)
- هو ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لآجهاات وقيم المنظمة.

- وقد عرفه Allen & Meyer,1990:14 بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة،وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها،لذا يعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة. (الخفاجي، 2015، صفحة 48)

- الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بمنظمتة ومشاركته في أنشطتها والإيمان بأهدافها وقيمها وافتخاره بكونه عضو فيها ،ورغبته في البقاء بها وتحقيق أهدافها. (مصطفى، 2021، صفحة 8)

ومن خلال ماسبق ذكره التعاريف السابقة الشامل هو "الارتباط الايجابي الذي يشعر به الفرد نحو منظمة مدفوعاً بالرضا و الاشباع الشخصي مما يجعله يسعى جاهد التحقيق اهداف المنظمة ويربط مصالحه الشخصية بمصلحتها العامة."

#### الفرع الثاني : أنواع (الأبعاد) الالتزام التنظيمي

نظراً لتعدد التعريفات فقد قام (Meyer & Allen,1991) بتحديد أهم الأنواع للالتزام التنظيمي والتي تشتمل على ثلاثة أنواع وهي :

❖ **الانتماء العاطفي (الشعوري):**عرفها(Meyer & Allen 1984) على أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً. كما عرفها (Moideenkutty et al,1998) بأن الالتزام العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها أي هذا النوع من الالتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة. (الليحياني, سلطان حميد عبد الحميد، 2021، صفحة 8)

❖ **الانتماء المعياري:**عرفه (Hackett et al,1992) على أنه احساس العاملين بالبقاء في المنظمة ويرى (1991, Meyer & Allen) أن الالتزام المعياري هو نوع من الواجب على الفرد.

❖ **الانتماء الاستمرارية:**عرفها (Meyer & Allen,1990)على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة، وكذلك عرفها (Moideenkutty et al,1998) على أنه يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة. (حواس،، 2003، صفحة 25)

#### المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من الظواهر التي نالت كثيراً من الاهتمام من طرف الباحثين نتيجة للدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسة واستمرارها في عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة عمل لا توجد فيها مؤسسة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المؤسسة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومؤسستهم، والأفراد الذين عملوا مدة طويلة في مؤسستهم يشعرون أنها تشبع حاجاتهم، فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط مؤسسية قوية وليس لديهم رغبة في ترك العمل مما يقلل من دوران العمل والغياب. تأسيساً لما سبق تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما للربط بين المؤسسة والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن التزام الأفراد بالمؤسسات التي يعملون بها يعتبر مؤشرا مهما في التنبؤ ببقائها فيها أو تركها .
- يساهم العمال ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.
- يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد مؤشرا هاما في ضمان فاعلية المؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة معدلات الأداء.
- كلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الأفراد والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال. (درنوبي، 2014، صفحة 21)

### المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي عدة مقاييس منها:

مقياس ثورنتن: احتوى هذا المقياس على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضم المقاييس سبع فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

➤ مقياس بورتروآخرون: وهو أطلق على هذا المقياس استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من خمس عشرة فقرة تستهدف قياس:

1. درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

2. درجة ولاء الأفراد للمنظمة و إخلاصهم لها .

3. الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

➤ مقياس مارش وما فري: اللذان قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ، متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

1. إدراك الفرد لكيفية الالتزام مدى الحياة.

2. حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

3. الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

4. إبراز أهمية الفرد للمنظمة.

➤ مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ست فقرات . كما لوحظ أن هناك فوائد لقياس الالتزام التنظيمي:

1. يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثيرا من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

3. إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الافراد والمنظمة للمساهمة في حلها (الغامدي، 2009 ، الصفحات 22-25)

#### المطلب الرابع: العوامل مساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات روبرت " مارش وماناري " من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن و مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الالتزام و الولاء ، و تتفاوت هذه الحاجات عن الافراد العاملين من الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها و قد أشار "ماسلو " في نظرية الحاجات الانسانية على الحاجات الفسيولوجية و الحاجة الى الامن والحاجة الى الحب و الانتماء و الحاجة الى الاحترام و الحاجة الى تحقيق الذات.
- **وضوح الاهداف :** يساعد وضوح الاهداف العاملين، فكلما كانت الاهداف واضحة و محددة، كلما كانت عملية ادراك و فهم الافراد للالتزام او الولاء التنظيمي أكبر.
- **العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم :** ان المشاركة تعمل على زيادة و الالتزام التنظيمي، وتجعل الافراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق و الاساليب و الادوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد.
- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** ان توافر الانظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي و بالتالي زيادة الالتزام و ارتفاع معدلات الأداء و الانتاج و تقليل التكاليف.
- **المكانة الاجتماعية :** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل ، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.
- **الرضا الوظيفي :** يقصد به المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ، و ينشأ الرضا من ادراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها ان تقدمه ، فكلما قل الفرق بينهما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، فزيادة هذا الاخير يدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي . (ابتسام، 2015، الصفحات 25-95)

- **العوامل التنظيمية :** من العوامل المهمة في الالتزام وهي التي تحدد مسؤوليات وواجبات العاملين للمهام المطلوبة منهم، وتعدوا التطورات المتلاحقة والتقنيات السريعة سيمية رئيسية من سمات عصرنا الراهن ، ويتضح بان أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر بالالتزام التنظيمي وهي: الرسمية ، اللامركزية ، والمركزية ، البيروقراطية والتكامل بين الأقسام. مما جعل الإدارة تسعى إلى تطوير والمواكبة الأوضاع الحديثة كلها من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- **عوامل البيئة الخارجية :** وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة. والتي لها تأثير مباشر على المنظمة وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن و الموزعون والمنافسون والاتحادات المهنية والمنظمات الحكومية وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط في المنظمة (الحياتي, سلطان حميد عبد الحميد، 2021، صفحة 8).

### المطلب الخامس : مراحل الالتزام التنظيمي

#### ➤ مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند مود وزملائه :

- 1- مرحلة ما قبل الدخول للعمل: وتمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة حيث يكون للعامل تصورات مسبقة عن طبيعة، المؤسسة والعاملين فيها ودوره وما سيكون عليه
- 2- مرحلة البدء في العمل: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة في الأشهر الأولى منه، حيث تلعب هذه الخبرات دورا مهما في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والمهنية.
- 3- مرحلة الترسخ: وتمثل خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد...

#### ➤ مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند أورابلي Reilly'O :

1. مرحلة الإذعان: ويقصد بها هي التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- **العمل على بناء ثقافة المؤسسة :** ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لأفرادها ، وتعمل على توفير درجة كبيرة الاحترام بين الادارة و العاملين ، و اعطائهم دورا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سينتج عنه زيادة الولاء و الالتزام المنظمة.
- **نمط القيادة :** ان الادارة الناجحة هي التي تستطيع ان تنمي مهارات ، الافراد باستخدام انظمة حوافز مناسبة و ان القائد الناجح هو الذي يزيد من درجات الالتزام لدى الافراد العاملين بالمنظمة.
2. مرحلة الاتساق (التطابق أو التماثل): حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفتخر بها.

3. مرحلة التنبؤ: حيث يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهداف وقيما خاصة بيه ، وهكذا فإن الالتزام هو نتيجة لتطابق الاهداف والقيم. (العايشي، 2019، صفحة 24)

➤ **مراحل الالتزام التنظيمي عند بوشنان:** لقد تبين أن الالتزام التنظيمي عند الفرد يتطور من خلال ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال هذه الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته يقول "بوكانان" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف تحديات العمل تضارب الولاء وعدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.
2. مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام ، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته بالعمل في المنظمة ويسعى خلال هذه المرحلة لا بداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية وغالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة ويحتاج العامل إلى من يسانده للنجاح في ذلك. لذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهائية، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته والانتقال إلى مرحلة النضج (زيد، 2020، صفحة 42).

### المطلب السادس : العلاقة بين العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو شعور العاملين بالارتباط والاعتزاز بالانتماء للمنظمة والإخلاص لها، نتيجة لتوافق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمة، حيث يرغبون في البقاء فيها ويحرصون على المشاركة الفعالة في أنشطتها بما يحقق طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية من جهة ويحقق أهداف المنظمة و يحدد الالتزام التنظيمي بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين و إقبالهم على إنجاز العمل بجدية وبدرجة عالية من التعاون نتيجة لوجود هذه الرابطة الطوعية، ويؤثر الالتزام التنظيمي أيضا في درجة فاعلية المنظمة .وهذا يستدعي من إدارتها توفير العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل العدالة التنظيمية :

✓ **العدالة التعاملية :** إن العاملين الذين يشعرون بالعدالة يميلون إلى أن إحساس الفرد للشعور بالالتزام والاحترام على نحو أكبر في أماكن العمل . الى أن إحساس الفرد بالمعاملة المتساوية في العمل يعزز من الارتباط النفسي للعاملين بالمنظمة ويؤثر في سلوكهم و إنتاجيتهم .أما إذا كانت معاملة الإدارة سيئة وغير عادلة، ضعف ارتباطهم بالمنظمة وزاد احتمال انسحابهم منها ومغادرتها .(شاوش، 2022، صفحة 89)

✓ **العدالة الاجرائية :** تعزز العدالة الإجرائية التزام العاملين في الإدارة المؤسسة بقوانين وسياسات عادلة مما يضمن حقوق الاطراف وتطبيق العقوبات علي المخالفين وبالتالي ترفع مستوى الثقة في النظام القانوني وتحسن سمعة المؤسسة في السوق بالإضافة الى ذلك توفر الفرص المتساوية لتقييم المدخلات بشفافية تامة .

✓ العدالة التوزيعية : فإحساس العاملين بعدالة توزيع الموارد والفرص ( الاجور ، المكافآت .. الخ ) بشكل عادل داخل المؤسسة يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين , تحسن جودة الاداء و الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يضمن استمراريتهم فيها لفترة اطول .

خلاصة :

في الختام يمكننا ان نقول أن العدالة التنظيمية تسهم في إدراك الفرد للعدالة والإنصاف داخل المنظمة مما يعزز اندماجه وتفاعله مع أهدافها بشكل إيجابي. بالمقابل يساهم الالتزام التنظيمي في تقييم القرارات الإدارية وفهم مدى تحقيقها مما يدفع لاستمرارية المنظمة ويعمل على تعزيز التواصل والثقة بين أعضائها. لذا يعتبر الدمج بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أساسيًا في بناء بيئة عمل فعالة مترابطة للمورد البشري في تحسينه ورفع كفاءته التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح واستمرارية.

# الفصل الثاني

تمهيد :

بعد التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الفصل النظري السابق، يأتي دور إجراء دراسة تطبيقية لهذه المفاهيم في مؤسسة اقتصادية معينة. تُعْتَبَر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مكانًا مناسبًا لتنفيذ هذه الدراسة والتعرف على العلاقة بين المتغيرين ومستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال في مكان العمل. حيث يقسم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث : اختبارات الفرضيات ومناقشة و تفسير النتائج

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر والتي تعد بآفاق اقتصادية هامة، إذا عنيت بالرعاية اللازمة وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها وتختلف المهام التي تقوم لنعرف في الأخير لعرض هيكل تنظيمي لها.

#### المطلب الأول: نشأة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها. أولاً: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن 2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بما في جويلية 2004، تحت اسم /05/ وجودها ككيان مستقل تماماً في 04 مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة/ سنويا، تشغل حالياً حوالي 119 عاملاً، منهم إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33ل و مؤخراً أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

#### 1- نشأة المؤسسة .

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية 05/138 المؤرخ ب- 23 بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 691983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث 03/83/ومداولة رقم 201 بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

1984، وانطلقت العملية - تمت الموافقة بتاريخ تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06 الإنتاجية بما سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة. وكانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:الوحدات الواقعة ببسكرة:

- وحدة التجارة العامة الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء.
- الوحدات الواقعة بأولاد جلال وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.
- وحدة التجارة العامة بطولقة.
- وحدة الخزف بمشونش.
- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991 وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

#### الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

#### الفرع الثالث : أهداف مؤسسة قديلة

من بين الأهداف التي تسعى للمؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية

- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق غرب، شمال، جنوب)
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مساندة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب جمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

#### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي المؤسسة قديلة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي المؤسسة قديلة في الفرع الثاني، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها

##### الفرع الأول : طبيعة الهيكل التنظيمي المؤسسة قديلة

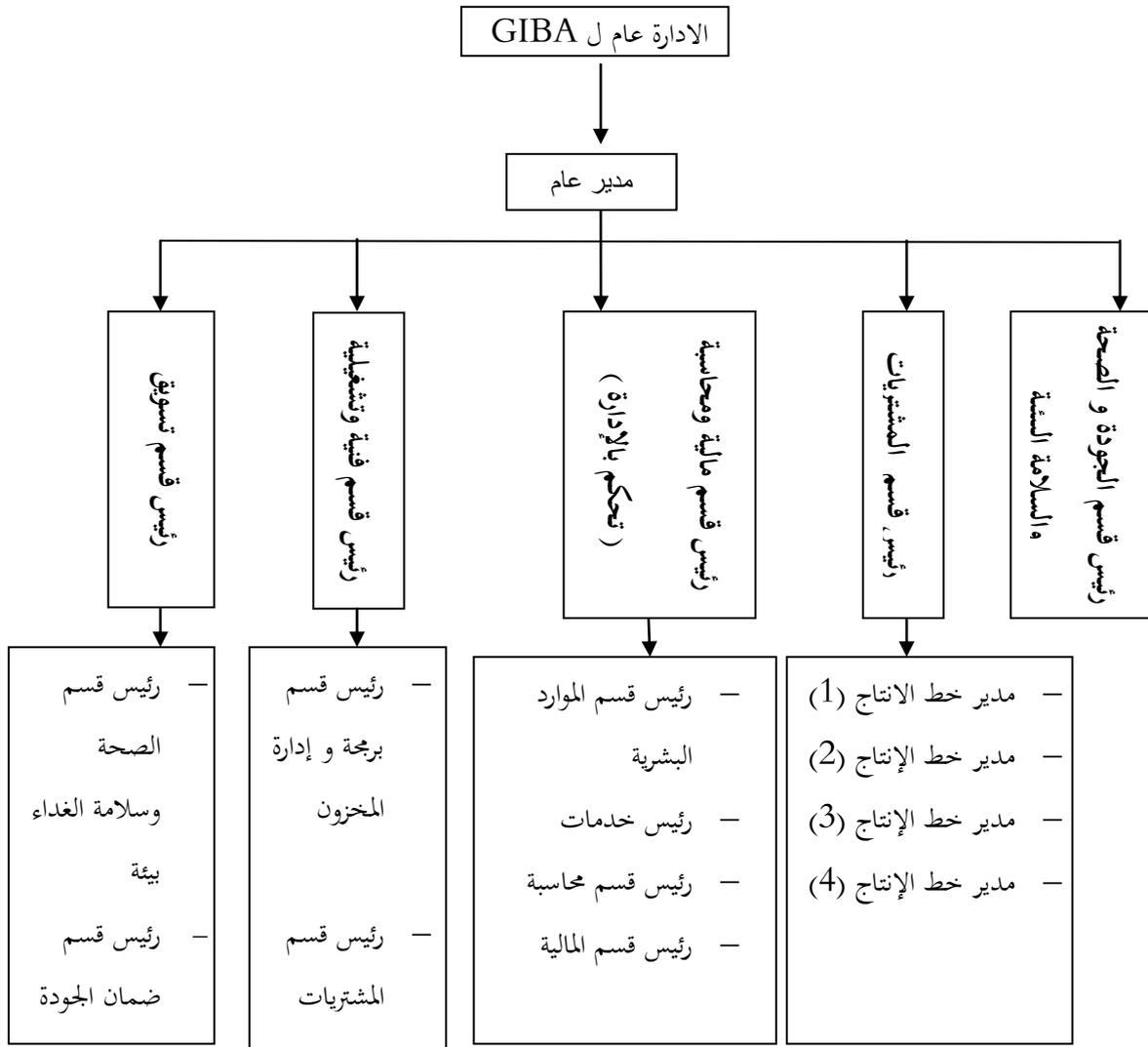
إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية و الوظائف ، ويبرهن أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن أي قدرته على الاستجابة المتغيرات البيئة ويتكون الهيكل التنظيمي المؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
  - تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
  - وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.
- وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول في الفرع التالي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والدوائر بالمؤسسة.

##### الفرع الثاني : عرض الهيكل التنظيمي المؤسسة قديلة

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظيفيا، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

الشكل رقم: (1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر : من إعداد طالبان بناء على وثائق المؤسسة

### المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.

سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف المنهجية الدراسة و خصائص الشخصية والوظيفية الافراد عينة الدراسة والاتساق الداخلي لها ..وغيرها .

#### المطلب الاول :المنهجية الدراسة

من أجل دراسة اهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي و لاختبار فروض الدراسة فقد اعتمد الطالب المنهج الإحصائي الاستدلالي من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المطبقة على الاستمارة البحثية المصممة لهذا الغرض والموجهة لعينة من العمال في مؤسسة القديلة للمياه

#### المجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في العمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة حيث قمنا بانتقاء عينة عشوائية من مجتمع البحث وبالتالي فإن وحدة المعاينة والتحليل تمثلت في كافة العمال والإداريين البالغ عددهم 410 حيث تم توزيع 70 استبان وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله 50 استبان.

#### 1- ادوات جمع البيانات :

##### الاستبيان :

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال قمنا بتطوير استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث حيث قسمت إلى قسمين:

القسم الأول :يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة.  
القسم الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية ويحتوي على 25 سؤال حيث مقسم في جزئين الجزء الاول يضم 21 سؤال (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية ) و الجزء الثاني يضم 13 اسئلة الالتزام التنظيمي التي تم اختيارها في هذه الدراسة .

#### 3- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

في هذه الدراسة قام الطالب بالاستعانة بالإحصاء الوصفي بغرض توصيف عينة الدراسة والإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة؛ حيث ومن خلال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة- الاستمارة.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- ✓ حساب معامل الإنثناء ومعامل التفلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي .

✓ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية و التشتت، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت و ذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.

✓ اختبار Anova لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة.

✓ مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

✓ الإنحدار ( $R^2$ ): من أجل معرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

جدول رقم (2-1): الأوزان والاتجاهات لمقياس ليكرت الخماسي.

الأوزان	5	4	3	2	1
الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39 -2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

المصدر : (الفتاح، 2008، صفحة 540)

#### 4-الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

##### 5-1- صدق أداة البحث :

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة وتما استخدام اسلوب المقابلة وذلك من اجل حصول علي معلومات لم نستطع الحصول عليها في الاستبيان و في هذا البحث نعتمد على ما يلي:

##### 5-2- صدق المحتوى أو الظاهري :

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على أساتذة تحكيم في هذا مجال تخصص في جامعة محمد خيضر وطلب إليها دراسة وإبداء رأي فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها واجراء التعديلات المطلوبة .

##### ➤ صدق المحك:

تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.949) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

##### ➤ ثبات الأداة(reliabilit):

ويقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (2-2) : يوضح نتائج ألفا كرونباخ نحو متغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ	معامل الصدق
العدالة التوزيعية	7	0.568	0.753
العدالة الإجرائية	7	0.748	0.864
العدالة التعاملية	7	0.853	0.923
العدالة التنظيمية	21	0.883	0.939
الالتزام التنظيمي	13	0.899	0.943
الاستبانة ككل	34	0.901	0.949

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد علي برنامج spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ ( 0.954 ) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

المطلب الثاني : الدراسة الوصفية محاور الاستبيان.

#### 1- خصائص الوصفية لعينة الدراسة

تظهر خصائص مبحوثي عينة الدراسة في الجدول رقم (3) حسب المنصب، سنوات الأقدمية، السن والمستوى التعليمي، حيث تتميز كالتالي:

جدول (2-3) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	الخصائص الديمغرافي
%76.5	39	ذكر	الجنس
%23.5	12	أنثى	
%100	51	المجموع	
%11.8	6	اقل من 30	العمر
%47.1	24	من 30 الى 39	
%41.2	21	من 40 إلى 49	
%0	0	اكثر من 50	
%100	51	المجموع	

19.6%	10	ثانوى	المستوى التعليمي
27.5%	14	ليسانس	
45.1%	23	ماستر	
7.8%	4	دراسات عليا	
100%	51	المجموع	
17.6%	9	أقل من 5 سنوات	الاقدمية
62.7%	32	من 5 إلى 13 سنة	
19.6%	10	أكثر من 13 سنة	
100%	51	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد علي برنامج SPSS

#### -الجنس :

بالنسبة لمتغير الجنس، نلاحظ أنّ غالبية أفراد العينة هم من الرجال حيث بلغت نسبتهم 76% على حساب عينة الإناث، وتبلغ نسبتهم 23%. ويعود ذلك إلى أن اختصاصات العمل في المؤسسة تتوزع بشكل أساسي لصالح الرجال.

#### - العمر :

وفيما يخص العمر، نلاحظ أنّ أكبر شريحة للعمال تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة بنسبة 47.1%، وتليها الفئة من 40-49 سنة بنسبة 41.2%. وتأتي بعدهم الفئة الشبابية أقل من 30 سنة بنسبة 11.8%. أما الفئة العمرية التي تزيد عن 50 عامًا، فهي معدومة، ويدل ذلك على أن المؤسسة تستهدف الفئة العمرية القادرة على العمل.

#### - المستوى التعليمي :

وفيما يخص المستوى التعليمي، نجد أنّ غالبية العمال يحملون شهادة الماستير وتقدر نسبتهم بـ 45.1%. تليهم نسبة العمال الحاملين لشهادة البكالوريوس بنسبة 27.5%. ثم يأتي الحاملون لشهادة الثانوية بنسبة 19.6%. أما الفئة الأقل نسبيًا، فهي حاملو شهادات دراسات عليا بنسبة 7.8%. ومن ذلك نستنتج أن الوظائف في المؤسسة تتطلب شهادات معينة حسب طبيعة العمل.

- الإقديمة:

وفيما يخص الخبرة، نجد أنّ الفئة الغالبة تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 13 سنة حيث بلغت نسبتهم 62.7%. تليهم الفئة الأكثر من 13 سنة بنسبة 19.6%. في حين نجد الفئة الأقل خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة 17.6%. ومن ذلك نستنتج أن الأفراد ذوي الخبرة العالية يتجهون نحو المؤسسة الخاصة.

2-الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

لمعرفة الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستمارة، قامنا باحتساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث من خلال النتائج الواردة في الجدول أدناه دالا عند مستوى دلالة .

جدول (2-4) : الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة الخاص بالعدالة التنظيمية

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط Pearson	قيمة sig
العدالة التوزيعية	1	**0.342	0.014
	2	**0.559	0.000
	3	**0.518	0.000
	4	**0.601	0.000
	5	**0.465	0.000
	6	**0.472	0.001
	7	1	/
العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	1	/
	8	**0.595	0.000
	9	**0.494	0.000
	10	**0.796	0.000
	11	**0.704	0.000
	12	**0.652	0.000
	13	**0.551	0.000
العدالة الإجرائية	14	1	/
	العدالة الإجرائية	**0.652	0.000
	15	**0.740	0.000
	16	**0.763	0.000
	17	**0.829	0.000
	18	**0.549	0.000
العدالة التعاملية	19	**0.807	0.000

0.006	**0.379	20	
/	1	21	
0.000	**0.787	العدالة التعاملية	

\*\*دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر : إعداد الطالبتان اعتمادا علي برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع القيم لمعامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها إيجابية ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 أو أقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، باستثناء العبارات رقم 7 و 14 و 21.

جدول (2-5) : الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة الخاص بالالتزام التنظيمي

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط pearson	قيمة sig
الالتزام التنظيمي	1	**0.517	0.000
	2	**0.605	0.000
	3	**0.764	0.000
	4	**0.570	0.000
	5	**0.605	0.000
	6	**0.710	0.000
	7	*0.323	0.021
	8	**0.542	0.000
	9	**0.746	0.000
	10	**0.702	0.000
	11	**0.866	0.000
	12	**0.521	0.000
	13	1	0.000
الالتزام التنظيمي		**0.773	0.000

\*\*دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر : إعداد الطالبتان اعتمادا علي برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع القيم لمعامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 أو أقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، باستثناء العبارة رقم 13.

3- اتجاهات أفراد الدراسة نحو أسئلة الاستمارة:

يمكن أن نستشف اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو أسئلة الاستمارة من خلال المتوسط الحسابي والذي تم إعداده في الجداول التالية حسب كل بعد بناء على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (2-6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة التنظيمية

رقم العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
العدالة التنظيمية									
العدالة التوزيعية									
1	التكرار	20	6	3	7	3.764	0.907	/	متوسط
	%	39.2	31.4	5.9	13.7			1	مرتفع
2	التكرار	2	5	4	16	1.921	1.164	7	منخفض
	%	3.9	9.8	7.8	31.4				
3	التكرار	0	5	12	15	2.058	1.008	6	منخفض
	%	0	9.8	23.5	29.4				
4	التكرار	3	9	13	10	2.470	1.270	5	متوسط
	%	5.9	17.6	25.5	19.9				
5	التكرار	10	12	12	7	3.098	1.403	3	متوسط
	%	19.6	23.5	23.5	13.7				
6	التكرار	8	14	15	10	3.235	1.176	2	متوسط
	%	15.7	27.5	29.4	19.6				
7	التكرار	5	17	8	10	2.862	1.371	4	متوسط
	%	9.8	33.3	13.7	19.6				
العدالة الإجرائية									
8	التكرار	18	22	5	4	3.980	1.067	1	مرتفع
	%	35.3	43.1	9.8	7.8				
9	التكرار	5	15	12	10	2.980	1.253	5	متوسط
	%	9.8	29.4	23.5	19.6				
10	التكرار	1	18	10	11	2.780	1.200	6	متوسط
	%	2.0	35.3	19.6	21.6				
11	التكرار	4	22	11	5	3.180	1.223	4	متوسط
	%	7.8	43.1	21.6	9.8				
12	التكرار	11	16	9	8	3.360	1.321	3	متوسط
	%	21.6	31.4	17.6	15.7				

متوسط	2	0.965	3.451	3	5	12	28	3	التكرار	13
				5.9	9.8	23.5	54.9	5.9	%	
متوسط	7	1.155	2.529	12	14	12	12	1	التكرار	14
				23.5	27.5	23.5	23.5	2.0	%	
متوسط	/	0.980	3.137	العدالة التعاملية						
متوسط	6	1.194	2.666	11	11	16	10	3	التكرار	15
				21.6	21.6	31.4	19.6	5.9	%	
متوسط	3	1.206	3.120	7	8	11	20	4	التكرار	16
				13.7	15.7	21.6	39.2	7.8	%	
متوسط	4	1.199	3.039	8	8	12	20	3	التكرار	17
				15.7	15.7	23.5	39.2	5.9	%	
مرتفع	2	1.005	3.705	3	2	11	26	9	التكرار	18
				5.9	3.9	21.6	51.0	17.6	%	
متوسط	7	1.180	2.560	9	19	11	7	4	التكرار	19
				17.6	37.3	21.6	13.7	7.8	%	
متوسط	5	1.318	2.68	13	11	10	13	4	التكرار	20
				25.5	21.6	19.6	25.5	7.8	%	
مرتفع	1	1.027	3.843	2	4	7	25	13	التكرار	21
				3.9	7.8	13.7	49.0	25.5	%	
متوسط	/	0.860	3.019	العدالة التنظيمية						

\*\*دالة عند مستوي الدلالة 0.01 فأقل المصدر : إعداد الطالبان اعتمادا علي برنامج spss

من خلال جدول رقم(2-6) تبين أن بعد :

1) العدالة الإجرائية: جاءت من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.176) بانحراف معياري قدره (0.887). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.529 - 3.980) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1.155 - 1.067) ما عدا عبارة رقم (8) حيث نجد متوسطها الحسابي مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن الإدارة لم تطبق العدالة الإجرائية في اتخاذ القرارات وتقييم العاملين بشكل عالٍ.

2) العدالة التعاملية: جاءت من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة إذ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.137) بانحراف معياري قدره (0.980). ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.666 - 3.483) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1.194 -

1.027) ما عدا عبارتي (21 و 18) حيث نجد متوسطهما الحسابي مرتفعاً، وهذا ما يدل على وجود التفاعل بين المسؤولين والعمال ومشاركتهم في اتخاذ القرار بشكل مقبول.

3) العدالة التوزيعية: جاءت من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (2.764) بانحراف معياري قدره (0.907). وأن المتوسط الحسابي للإجابات رقم (4-5-6-7) عن هذا البعد بلغ قدره (3.235 إلى 2.470) بانحراف معياري (من 1.176 إلى 1.270) بنسبة قبول متوسطة ما عدا عبارتي (2 و 3) بنسبة قبول منخفضة والعبارة رقم (1) بنسبة قبول مرتفعة حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.194 - 1.027) وهذا ما يدل على تقدير الإدارة للعمال بمكافآت وجوائز وتبليغهم بالتعديلات الجارية وذلك ليس بصفة دائمة أما بخصوص الأجر المعطى للعمال فيبلغ مستوى القبول لديهم.

جدول رقم (2-7) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام التنظيمي

رقم العبارة	/	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
22	التكرار	6	25	5	2	3.392	1.114	1	متوسط
	%	11.8	49.0	9.8	3.9				
23	التكرار	7	19	12	2	3.380	1.085	2	متوسط
	%	13.7	37.3	23.5	3.9				
24	التكرار	3	14	12	7	2.840	1.166	7	متوسط
	%	5.9	27.5	23.5	13.7				
25	التكرار	5	14	15	4	3.080	1.211	4	متوسط
	%	9.8	27.5	29.4	7.8				
26	التكرار	1	6	13	9	2.372	0.979	12	متوسط
	%	2.0	11.8	25.5	17.6				
27	التكرار	3	8	16	9	2.627	1.130	9	متوسط
	%	5.9	15.7	31.4	17.6				
28	التكرار	4	7	12	14	2.470	1.254	11	متوسط
	%	7.8	13.7	23.5	27.5				
29	التكرار	6	10	16	5	2.960	1.165	6	متوسط
	%	11.8	19.6	31.4	9.8				
30	التكرار	7	15	15	5	3.196	1.183	3	متوسط
	%	13.7	29.4	29.4	9.8				
31	التكرار	4	5	12	15	2.380	1.243	10	متوسط
	%	7.8	9.8	23.5	29.4				
32	التكرار	4	11	15	9	2.784	1.205	8	متوسط

				17.6	23.5	29.4	21.6	7.8	%	
متوسط	9	1.280	2.627	12	13	13	8	5	التكرار	33
				23.5	25.5	25.5	15.7	9.8	%	
متوسط	5	1.197	3.078	7	9	12	19	4	التكرار	34
				13.7	17.6	23.5	37.3	7.8	%	
متوسط	/	1.046	2.843							الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة وتفسير النتائج.

ستتطرق الى اختبار توزيع الطبيعي للإستبيان و إختبار الفرضيات الاحصائية الموضوعه سابقا .

المطلب الاول : اختبار الفرضيات:

**1-1 الفرضيات الإحصائية:**

تمت إعادة صياغة الفرضيات البحثية نحو فرضيات إحصائية بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة عند مستوى

الدلالة 0.05

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

1- يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة عند مستوى

الدلالة 0.05

فرضية الفرعية الثانية :

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة عند مستوى

الدلالة 0.05

فرضية الفرعية الثالثة :

3- يوجد أثر ذو دلالة للعدالة التعاملية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة عند مستوى الدلالة

0.05.

## 1-2- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفلطح:

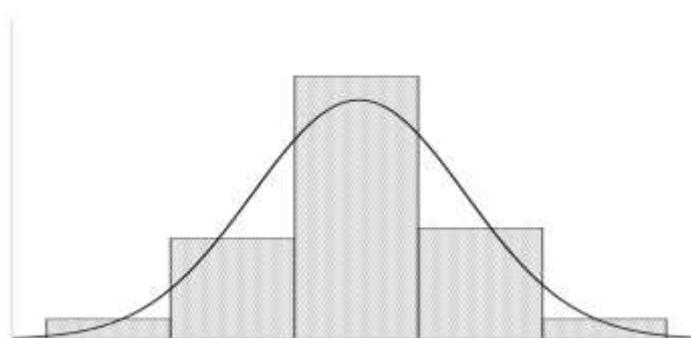
جدول (2-8) : يوضح معاملي الالتواء والتفلطح لأبعاد متغيرات الدراسة

Shaqiro-wilk		Kolmogorov-smirnov		معامل التفلطح	معامل الالتواء	البعد
Sig قيمة	الإحصائيات	Sig	الإحصائيات			
0.000	0.884	0.000	0.256	2.8431	-0.038	العدالة التنظيمية
0.000	0.864	0.000	0.241	-0.283	0.653	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

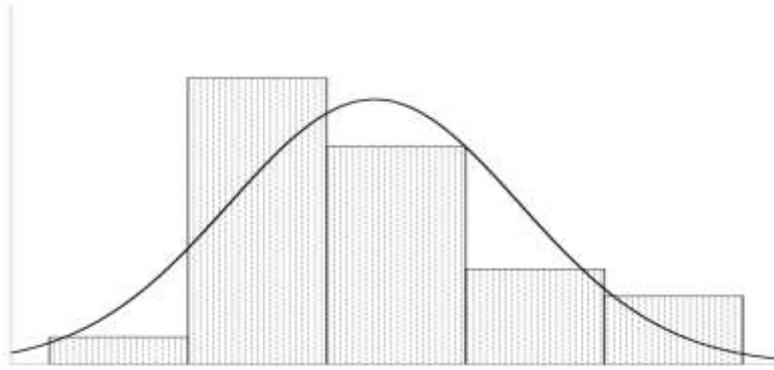
من خلال الجدول أعلاه، فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كان معامل الالتواء محصوراً بين [-2،2] ومعامل التفلطح محصوراً بين [-3،3]، ومستوى الدلالة لاختبارات Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk أقل من 0.05، مما يدل على أنها دالة، وبالتالي نستنتج أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

العدالة التنظيمية :



شكل رقم(1-3) :إختبار التوزيع الطبيعي للعدالة التنظيمية

الإلتزام التنظيمية :



شكل رقم (1-4) : إختبار التوزيع الطبيعي للإلتزام التنظيمي

1-3- إختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار:

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعادلة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة عند مستوى الدلالة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار صلاحية النموذج وكانت نتائجه كما في الجدول التالي:

الجدول (2-9) : صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	12.589	3	4.199	4.683	0.006
الخطأ	24.147	47	0.897		
المجموع	54.745	50			

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS

"يوضح الجدول السابق ثبات صحة النموذج، حيث تبلغ قيمة F المحسوبة (4.683)، مما يدل على أن تباينات الانحدار أكبر بمقدار 47 مرة من تباينات الأخطاء، وذلك عند مستوى الدلالة (0.006)، والذي يقل عن (0.05). ونظرًا لأن القيمة الحاصلة أقل من الحد الأصلي المعتمد (0.05)، فإن النموذج الخطي للانحدار يُعتبر معنويًا وصالِحًا لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي. يُظهر النموذج وجود تأثير على الأقل واحد من جوانب العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي، ويكون هذا التأثير ذو دلالة إحصائية."

جدول (2-10): قدرة التفسيرية للنموذج

المودج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير	Durbin-watson
العدالة التنظيمية	0.480	0.230	0.181	0.9496	1.694

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

"يوضح الجدول السابق أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه - بسكرة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.480)، مما يشير إلى وجود ارتباط متوسط، وبلغ معامل التحديد (0.230)، مما يعني أن (23%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي ناتجة عن العدالة التنظيمية. النسبة المتبقية (77%) تعزى إلى عوامل أخرى خارج النموذج الحالي للدراسة. يدل اختبار Durbin-Watson، الذي يقترب من القيمة 2، على عدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين أخطاء نموذج الانحدار.

ب-الفرضية الفرعية:

جدول (2-11): معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسط لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي

معاملات تضخم التباين		مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		معالم النموذج
VIF	Tolérance				الخطا المعيارية	B	
/	/	0.008	2.754	/	0.547	1.507	الثابت
1.524	0.656	0.483	0.707	0.112	0.182	0.129	العدالة التوزيعية
1.716	0.583	0.251	-0.162	-0.195	0.198	-0.230	العدالة الإجرائية
2.051	0.488	0.008	2.784	0.510	0.196	0.545	العدالة التعاملية

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

تبين من النتائج السابقة وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التعاملية على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05. حيث أن قيمة t المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من 0.05، وقيمة B موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية. هذا يعني أن تفاعل العدالة التعاملية يؤثر إيجابياً على الإلتزام التنظيمي.

ومع ذلك، فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية والإجرائية، لم يظهر أثر دال إحصائياً بينهما وبين الإلتزام التنظيمي؛ نظرًا لأن مستوى الدلالة كان أعلى من 0.05، وأن قيم t المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أعلى من 0.05، مع قيم B سالبة. هذا يشير إلى وجود علاقة عكسية سلبية وبالتالي، التأثير السلبي لتفاعل العدالة التوزيعية والإجرائية على الإلتزام التنظيمي.

وبناءً على اختبار الاستقلالية في أبعاد العدالة التنظيمية، حيث جاءت جميع المعاملات مقبولة، يمكننا إعادة صياغة معادلة خط الانحدار البسيط على النحو التالي:

حيث يتم افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

$$Y=1.507+0.545X_3$$

حيث أن :

(Y): الإلتزام التنظيمي

(X<sub>3</sub>): العدالة التعاملية

### المطلب الثاني: الإجابة على الفرضيات

بناءً على جداول السابقة :

- نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه ببيسكرة .
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه ببيسكرة .
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه ببيسكرة .
- نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه ببيسكرة.

الخاتمة

في هذه الدراسة تم التركيز على تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة المدروسة مع التركيز على دور المورد البشري كعنصر أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة. تم دراسة كيفية تأثير ممارسات العدالة التنظيمية على مستوى الالتزام والانخراط لدى الموظفين ، كما تم التطرق إلى كيفية تطوير بيئة عمل تعزز العدالة التنظيمية والالتزام لدى الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك شملت الدراسة استكشاف السبل التي يمكن من خلالها تطوير بيئة عمل تعزز العدالة التنظيمية والالتزام لدى الموظفين. تم التركيز على عوامل مثل توفير الشفافية في القرارات التنظيمية وضمان المساواة في المعاملة وتشجيع التواصل المفتوح والبناء لدعم الثقة والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة. تم اقتراح استخدام أدوات مثل برامج التدريب على الوعي بالعدالة التنظيمية وورش العمل التفاعلية لتعزيز فهم الموظفين لأهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسة. وبناءً على دراستنا لهذا الموضوع نستنتج بعض النتائج والتوصيات وهي كالتالي :

#### النتائج النظرية :

- تنوعت النظريات المتعلقة بالعدالة التنظيمية حيث تركز على مقارنة المدخلات والمخرجات للأفراد لفهم سلوكهم.
- لتحقيق العدالة التنظيمية يجب أن تتبنى بعض المبادئ مثل النزاهة والمساواة.
- العدالة التنظيمية تمكّن المؤسسات من التقييم من خلال مقارنة وظائفها وتأثيرها بالمتغيرات الخارجية.
- العدالة التنظيمية لها دور في تعزيز الاستمرارية داخل بيئة العمل.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على رضا الفرد عن عمله.
- توزيع عادل للمكافآت والأجور يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز شعور الفرد بالولاء والانتماء.

#### النتائج الميدانية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة وذلك لأن العمال في مؤسسة لا يتم إعطائهم التعويضات المعنوية و المادية لعملهم وأن المهام الموكلة إليهم لا تتناسب مع مسؤولياتهم وذلك .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة وذلك لان الإدارة لا تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تعمل على اتخاذ القرار بشكل فردي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة

التوصيات :

- تحسين مستوى الرواتب للعمال وإعطائهم مسؤوليات ضمن نطاق خبرتهم .
- دمج آراء العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسمح بتطور المؤسسة وتحسين سمعتها .
- تشجيع العمال بإعطائهم التعويضات معنوية وذلك من اجل شعورهم بالإنتماء للمؤسسة .
- استقطاب الشباب الذين لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة و تغييرهم بعمال الذين بلغوا سن التقاعد .
- تشجيع العاملين على العمل بفرق العمل من اجل تحسين انتمائهم بمكان العمل .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: اللغة العربية

الكتب

1. احلام رجب الشاوي، و محمد الطعانه. (2011). مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق. القاهرة: المنظمة العربية للإدارة.
2. أحمد جودة محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: ط 1: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. عبد الحميد مؤمن عبد العزيز، و محمد محمد سيد بشير. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين بالهيئات الرياضية. طاهرة: ط1: دسوق: دار العلم الإيمان للنشر و التوزيع.
4. علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي. (2015). إدارة التنوع من منظور الالتزام التنظيمي، الطبعة العربية 2015، دار الأيام، عمان، الأردن. ص 48. عمان: الطبعة العربية: دار الأيام.
5. عمر محمد دره. (2008). العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة: كلية التجارة \_ جامعة عين شمس.
6. عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS). جدة: حوارزم العلمية للنشر و التوزيع.

الاطروحات والمذكرات :

1. اسماء خيرى. (2020). العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة. (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، المسيلة : جامعة محمد بوضياف.
2. أميرة محمد رفعت حواس،. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات. (شهادة ماجستير)، . جامعة القاهرة، القاهرة: إدارة اعمال.
3. إيناس فؤاد نوارى فلمبان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة.(شهادة ماجستير). جامعة إم القرى، مملكة العربية السعودية: كلية التربية.
4. حمزة فرطاس. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية الدراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة. (أطروحة دكتوراه) . - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
5. حمزة معمري. (2014). إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي اساتذة التعليم الثانوي. (اطروحة دكتوراه ). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ورقلة: قسم علم النفس و علوم التربية.

6. رمزي مراد خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاصة نحو القطاع العام. \_ دراسة الميدانية بولاية سطيف \_ ( اطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
7. زاوي زيد. (2020).، القيادة التحويلية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الادراك الرياضية.، ( اطروحة دكتوراة) . جامعة محمد بوضياف، مسيلة: معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
8. سالم العياشي. (2019).، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية.، ( اطروحة دكتوراة) . بجامعة محمد بوضياف، مسيلة: معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
9. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي. (2009). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين، ( شهادة الماجستير ) . جامعة أم القرى، السعودية: كلية التربية.
10. عاشوري ابتسام. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية.، (شهادة الماجستير) . جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
11. علي السلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية (المجلد الثانية). القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
12. فايزة فاضل. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي الدافعية للإنجاز لدى العمال. دراسة ميدانية للمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة ولاية معسكرة (اطروحة دكتوراه) . كلية علوم الإجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.
13. مراد رمزي خرموش. (2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. دراسة ميدانية بولاية سطيف (شهادة ماجستير) . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر
14. معمري، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. (شهادة دكتوراه) . جامعة قاصدي مباح، ورقلة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### المجلات:

1. عفاطنة قهيري. (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، 3 (العدد 1).
2. سعيدة قاسم شاوش. (2022). محددات العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في الإلتزام التنظيمي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8 (1).
3. سمية بن حو، و سهيل مقدم. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للحمارك بوهران. مجلة التنمية البشرية (7)
4. صافية شقراني، و عائشة شتاتجة. (2018). قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة. مجلت البحث (العدد 1).

5. اللحياني, سلطان حميد عبد الحميد. (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين ادارة التربية و التعليم بمكة المكرمة. (العدد 12).
6. محزة فرطاس، و عائشة نحوي. (مارس, 2018). العدالة التنظيمية(الابعاد والنظريات المفسرة لها). مجلة علوم الإنسان والمجتمع (العدد 26).
7. محمد اسماعيل داود الجماصي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. 24 (4) .
8. منى سامي محمود مصطفى. (2021). أثر الحوكمة على تمييز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية. صفحة العدد 4.
9. منى علي عبدرية زبيدة. (2023). اثر العدالة التنظيمية علي ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية علي مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة القسطاس للعلوم الادارية والاقتصادية و المالية ( العدد 1).
10. هدى درنوني. (ديسمبر, 2014). الالتزام التنظيمي : المفهوم، الأبعاد و النتائج. مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع ( العدد 21).

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. FALL, A. (2014). "justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque résultats d'une étude empirique organisationnelle justice". p. volume 69.
2. riza, A. (2017). analyses of organisasion justice and organizational identification relation based on teachers perception. . institute of social science, turkey. 3 (5) .

الملاحق

الملحق رقم (1)



الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استمارة حول

اهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة أما بعد.

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي نهدف من خلاله تتبع المجال التطبيقي للبحث العلمي، والوصول لأهدافه العلمية والعملية. لذا نرجوا منكم حسن التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة، و ذلك من خلال قراءة الاستبيان ثم وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذة: صولح سماح

اسم الطلبة :

- دبايي صفاء

- لهلالي مروة

أولا: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب خياراتكم:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن :

اقل من 30  من 30 - 39  من 39 - 49  من 49 - 50 أكثر من 50

المستوى التعليمي :

ثانوي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا

الاقدمية :

اقل من 5 سنوات

من 6-13 سنوات

أكثر من 13 سنة

ثانيا: العدالة التنظيمية

موافق موافق محايد غير موافق وبشدة	أسئلة الاستبيان					
					إن مؤهلاتي العلمية ومهاراتي التي أمتلكها تلي متطلبات منصب عملي بشكل فعال	العدالة التوزيعية
					أشعر بأن راتبي في هذه المؤسسة يتناسب بشكل عادل مع مسؤولياتي	
					أرى ان مستوى الاجور في مؤسستنا عادل مقارنة بالمؤسسات الاخرى في نفس القطاع	
					تمنح المكافآت والجوائز بناء على المستوى التعليمي للموظفين دون مراعاة خبراتهم ومهاراتهم وإنجازاتهم	
					أشعر بعدم التقدير من ناحية التعويض المادي	
					أرى أن بعض المهام الموكلة أكلف بما لا تتناسب مع مسؤولياتي في هذا المنصب	
					يتم ابلاغ جميع العاملين بالتعديلات الإدارية في المؤسسة	
					أمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهام العمل بكفاءة عالية تماثل كفاءة زملائي الذين يتمتعون بخبرة وتخصص في نفس المجال	العدالة الإجرائية
					يحق لنا التقدم بإعتراضات رسمية علي القرارات المتخذة	
					اشترك في عملية صنع القرارات في جميع الامور التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتي	

					أرى ان الإدارة تتمتع بالصلاحية لإتخاذ قرارات محددة بشأن المهام	
					يتم تقييم أداء الموظفين على اساس معايير غير واضحة	
					يضع المسؤول و قواعد سلوك يجب على جميع العاملين الالتزام بها في بعض المواقف	
					الإدارة تتخذ القرارات الادارية من خلال التعاون مع فرق العمل بدلا من إتخاذها بشكل فردي.	
					يسود التفاعل و تبادل الاراء في المؤسسة.	
					يشارك معي رئيسي في العمل أرائه حول نتائج عملي	
					يعامل مسؤولي في العمل جميع العمال بإنصاف و عدالة	العدالة التعاملية
					زملاء العمل يهتمون ببعضهم البعض ويدركون أن الحياة الشخصية تؤثر على العمل.	
					يدعم المسؤولون أهداف الموظفين التي تساعد على النجاح	
					يراقب المسؤولون الجهد الذي يتم بذله في العمل .	
					يتم فرض عقاب على الأخطاء المرتبكة .	

ثالثا: الالتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الالتزام التنظيمي
					أؤمن بقدرتي على تحقيق نتائج افضل من خلال البقاء في مناصبي الحالي
					اشعر بالالتزام بالإستمرار في العمل في هذه المنظمة حتى أتمكن من تحقيق اهدافي .
					أؤمن ان نجاح المؤسسة سيؤدي الى تحسين حياتي المهنية و الشخصية
					لدي حرية اتخاذ القرارات التي تخص الإجراءات و طريقة تنفيذ العمل الذي أقوم به
					أشارك في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة والخاصة بالمؤسسة
					أرى بأن أهدافي الشخصية تتوافق مع اهداف المؤسسة التي أعمل بها
					سأكون سعيدا إذا امضيت بقية حياتي بالعمل في المؤسسة
					من الصعب إيجاد بديل مناسب في وظيفة اخرى خارج المؤسسة
					أتوقع بأنني جزء مهم ومؤثر في العمل
					سأشعر بالذنب إذا تركت المؤسسة
					أعتبر أن أي مشكلة تمر بها المؤسسة جزء من مشاكلها الخاصة
					أرى أن تمسكي بالعمل في المؤسسة سيحلب لي الكثير من المزايا في المستقبل
					اعتقد أن الشخص يجب أن يقيمتيا لعمله دائما



