



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال



دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: بالمؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-الوادي

إشراف الأستاذ:

د. محمد الباي

إعداد الطلبة :

- أمينة العلمي

- إكرام بن قدور

- عائشة سعد الله

اللجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي بجامعة الشهيد حمه لخضر _ الوادي	د.عبيد الرزاق بن علي
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي بجامعة الشهيد حمه لخضر _ الوادي	د.محمد الباي
ممتحنا	أستاذ محاضر _ أ _ بجامعة الشهيد حمه لخضر _ الوادي	د.رضا زهواني

السنة الجامعية

2021/2020

كلمة شكر

قال نابليون بونابرت: " من قال لا أقدر قلت له حاول ومن قال لا أعرف قلت له تعلم ومن قال مستحيل قلت له جرب."

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى كل ما أنعم عليه به وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا العمل، وصلاة وسلام على سيد الأخيار رسولنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أهله وصحبه أجمعين، ونسأله تعالى أن ينفع به، راجين منه عز وجل التوفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي.

ومن هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهتنا من صعوبات، نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور الباي محمد" الذي تفضل علينا بإشرافه على انجاز هذه المذكرة وتوجيهاته القيمة التي أفادنا بها.

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها وتقييمها.

من أمد لنا يد العون وساهم في تذليل الصعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل. كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا العلمية...

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا.

إهداء

الحمد لله عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع، نحمده ونشكره على عونهِ
وتيسيره سبحانه وتعالى.

أهدي ثمرة عملي إلى:

رمز العزة والكرامة إلى من مشى حافيا ليوصلني إلى ما وصلت إليه، إلى من ضحى بالغالي والنفيس
لأجلي وأنار طريقي وحثني على طلب العلم نور دربي أبي الغالي والعزيز* محمد حسن*

إلى من حملتني وهنا على وهن وغمرتني بجناتها وسهرت الليالي من اجل سعادتني رمز العطاء شعتي أمي
الحنون* نزيهة قدور*

حفظهما الله ورعاهما لنا.

إلى جميع إخوتي مشرية، أسماء، سعدية وأخي الأصغر محرز، حفظهم الله وأوصلهم إلى المراتب العليا كما
منى علي وأوصلني.

إلى كل الأهل والأقارب وبالأخص إلى روح عمي رحمه الله واسكنه فسيح جناته* محرز*.

إلى أساتذتي الكرام ورموز المحبة والتضامن والتعاون صديقاتي حبيباتي من تشاركت معهن سنين الدراسة.
إلى كل من يذكرهم القلب ولم يستطع القلم كتابتهم وعدهم.

"العلمي أمينة"

إهداء

الحمد لله الذي نور قلبي بالعلم وجعلني أحظى بشرفه ووفقني و أعانني على الوصول إلى ما أنا عليه أما بعد

بكل احترام وتقدير اهدي هذا العمل المتواضع :

إلى من رزقه الله الهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى ينبوع الأمل و التفاؤل ..

أبي الغالي

إلى معنى الحب والحنان .. إلى بسملة الحياة و سر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي ..

أمي الحبيبة

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي .. إلى سندي في الحياة ..

إخوتي

إلى كل الأهل و الأقارب كبيرا وصغيرا .. إلى عائلتي "بن قدور" و "بن حامد"

إلى الأخوات التي لم تلدهن أمي .. إلى من تذوقت معهن أجمل اللحظات. إلى رفيقات الدرب

صديقاتي

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة إلى كل من ساعد في انجاز العمل من قريب أو بعيد

إلى كل الذين يعملون من اجل العلم و المعرفة "و فوق كل ذي علم علما"

"إكرام"

إهداء

إلى ينبوع الأمل .. لمن ربياني صغيرا والداي الكريمين .
إلى سندي في الحياة إخوتي.. بشير، عبد الرحمان، أمة الله.
إلى من تكبد معي عناء الدراسة .. لمن كان صدره رحبا لي
إلى فلسطين الجريحة، الفتح يلوح في الأفق.

"عائشة"

ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لدى موظفين ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين- الوادي- وقد اخترنا هذه المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية تعمل على تحقيق الالتزام لدى الموظفين، وفي الجانب التحليلي استخدمنا أيضا من أدوات الإحصاء الوصفي، كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار الخطي مع الاستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS v25 ، وبعد التحليل والمعالجة توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين- الوادي. حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى موظفي ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين- الوادي. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى موظفي ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين- الوادي. وأخيرا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي لدى موظفي ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين- الوادي، هذه النتائج تدفعنا إلى ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسساتنا الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري ، مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته- كوينين- الوادي.

Summary:

Our study aim to uncover the nature of the role of Organizational justice in achieving Organizational commitment among Malbanat Souf- Quinin-El-Wadi - staff members. We have chosen this institution as an economic institution that works to achieve employee commitment. On the analytical side, we have also used descriptive statistical tools, such as arithmetic averages, standard deviations, linear regression, using the statistical package SPSSv25. Our results confirm that there is a significant positive impact of the organizational justice on the organizational commitment of Malbanat Souf staff members. Also There is a significant impact of the distributive justice on the organizational commitment of the Malbanat Souf staff members .Finally There is a significant impact between procedural justice and organizational commitment Malbanat Souf staff members. These findings lead us to give more attention to the organizational justice in order to achieve organizational commitment in our economic institutions.

key words:

Organizational justice †distributive justice †procedural justice †transactional justice †organizational commitment †emotional commitment †continuing commitment †normative commitment, Malbanat Souf- Quinin-El-Wadi.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
I	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول

التناول النظري للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
08	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
09	المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
13	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
15	المطلب الرابع: أهمية العدالة التنظيمية
15	المطلب الخامس: مبادئ العدالة التنظيمية
17	المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
17	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
18	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
20	المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي
21	المطلب الرابع: أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي
23	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية:
28	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي
31	المطلب الثالث: دراسات الأجنبية

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول : الخصائص الديمغرافية والسيكومترية للعينة

المطلب الثاني : عرض نتائج الاتجاه العام للعدالة التنظيمية والالتزام

التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	مبادئ العدالة التنظيمية	16
(02)	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	38
(03)	محاوير الاستبيان	41
(04)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	42
(05)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	43
(06)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	44
(07)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	44
(08)	توزيع العينة حسب المنصب	45
(09)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	45
(10)	معامل الصدق والثبات للعدالة التنظيمية	46
(11)	معامل الصدق والثبات للالتزام التنظيمي	46
(12)	مجال متوسط الحساي المرشح لكل اتجاه (مقياس ليكارت)	47
(13)	الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر العدالة التوزيعية	48
(14)	الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر العدالة الإجرائية	49
(15)	الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر العدالة التعاملية	50
(16)	الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر الالتزام العاطفي	51
(17)	الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر الالتزام المستمر	53
(18)	الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر الالتزام المعياري	55
(19)	تحليل الارتباط البسيط لبيرسون بين المتغيرات	57
(20)	تحليل الارتباط البسيط لبيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	57

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	أبعاد العدالة التنظيمية	09
(02)	أبعاد الالتزام التنظيمي	18

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	بطاقة فنية المؤسسة	71
(02)	المهكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته	73
(03)	استمارة الاستبيان	75
(04)	استمارة المحكمين	79

مقدمة عامة

مقدمة:

تسعى أي منظمة مهما كانت طبيعتها عمومية كانت أم خاصة، صناعية أو خدمية إلى تحقيق أهدافها، وفي سبيل ذلك تتبع سياسات واستراتيجيات مختلفة من خلال توفير الإمكانيات و الموارد المادية والبشرية وغيرها. ونتيجة لأهمية العنصر البشري ضمن منظمات الأعمال، فقد شهدت العقود الثلاثة الماضية تزايداً ملحوظاً في دراسات السلوك التنظيمي.

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظراً لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات و بالتطوير المعرفي للموارد البشرية، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل وهذه الأخيرة تعتبر أحد العوامل المؤثرة في الالتزام من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ إيجابي والربط بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا ما يخلق حالة من الشعور بالالتزام، إما انخفاض الشعور بها فيؤدي إلى تراجع دوافع العاملين وجهودهم وانتمائهم.

بينما يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوع مهم في حياة المنظمات فهو يقاس مدى تماسك الأفراد داخلها ويعتبر من جهة أخرى ميزة تنافسها تحافظ المنظمات من خلالها على مواردها البشرية، وتشكل دراسة الالتزام التنظيمي محاولة لفهم طبيعة هذه الموارد فيها ودراسة سلوكها داخل التنظيم حيث تعكس مستويات الالتزام التنظيمي سياسة المنظمة تجاه مواردها البشرية من حيث توفر بيئة عمل مناسبة ترفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم يحقق إنتاجية عالية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

نظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية من البديهي أن تحري الكثير من المحاولات الجادة لتفعيلها في منظمات اليوم كونها ظاهرة تنظيمية لما لها الأثر البالغ في ازدياد الاستقرار الوظيفي من خلال تماسك العاملين والالتزام بمنظمتهم.

وبناءً على ما سبق سنتناول في هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته، من خلال فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى مبحثين في المبحث الأول سلطنا الضوء على العدالة التنظيمية من خلال التطرق إلى خمسة مطالب يغطي من خلالها الجوانب المهمة للعدالة التنظيمية وهي (مفهومها، أبعادها، نظرياتها، أهميتها، مبادئها) و المبحث الثاني سلطنا الضوء على ماهية الالتزام التنظيمي (مفهومه، أبعاده، مراحلها، أهميته وخصائصه، العوامل المؤثرة). أما الفصل الثاني سيتم من خلاله

توضيح الإجراءات التطبيقية للدراسة لاستخراج النتائج حيث يتكون الفصل من مبحثين (المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثاني عرض البيانات وتحليل نتائج الدراسة).

الإشكالية الرئيسية:

ومنه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي:

ما هو دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-

كوينين-الوادي؟

وتتفرع عنه ثلاث أسئلة فرعية :

● ما مدى شعور الموظفين بالعدالة التوزيعية بمؤسسة ملبنة سوف للإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-

الوادي؟

● ما مدى شعور الموظفين بالعدالة الإجرائية بمؤسسة ملبنة سوف للإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-

الوادي؟

● ما مدى شعور الموظفين بالعدالة التعاملية بمؤسسة ملبنة سوف للإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-

الوادي؟

● ما مستوى ممارسة الموظفين للالتزام العاطفي بمؤسسة ملبنة سوف للإنتاج الحليب ومشتقاته-

كوينين-الوادي؟

● ما مستوى ممارسة الموظفين للالتزام المستمر بمؤسسة ملبنة سوف للإنتاج الحليب ومشتقاته-

كوينين-الوادي؟

● ما مستوى ممارسة الموظفين للالتزام المعياري بمؤسسة ملبنة سوف للإنتاج الحليب ومشتقاته-

كوينين-الوادي؟

1. فرضيات الدراسة:

1- هناك توفر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية لدى موظفي مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب

ومشتقاته-كوينين-الوادي عند مستوى معنوية 5%.

2- هناك توفر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية لدى موظفي مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب

ومشتقاته-كوينين-الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- 3- هناك توفر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية لدى موظفي مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-الوادي عند مستوى معنوية 5%.
- 4- هناك توفر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي لدى موظفي مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-الوادي عند مستوى معنوية 5%.
- 5- هناك توفر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر لدى موظفي مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-الوادي عند مستوى معنوية 5%.
- 6- هناك توفر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري لدى موظفي مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-الوادي عند مستوى معنوية 5%.

1. أسباب الدراسة :

- الحاجة المسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس و ما هو معاش في الواقع.
- إثراء المكتبة العلمية.
- قابلية الظاهرة للدراسة.
- الرغبة في اكتساب التجربة من خلال الاحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال دراستنا وبناءها على أساس عملية منطقية هادفة .

2. أهداف الدراسة: ان الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن دور العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وذلك من خلال:

- التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة.
- الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من اجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام لدى الموظف في المؤسسة .
- تقديم مقترحات تساهم في تعزيز الالتزام لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

3. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة نظرا للتأثير الواضح والمردود النفسي على العاملين من خلال تحسين أدائهم وازدياد إنتاجيتهم فضلا عن تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافهم.

ويمكن إبراز هذه الأهمية في مايلي :

- تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الفرد كونه الفاعل و المحور الأساسي لعملية التنمية لذلك فالقيادة التنظيمية يتوجب عليها البحث بجدية على الآليات المناسبة لتفعيل دور العامل داخل المنظمة ومحاولة كسب ولائه وذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل أو الموظف في المؤسسة كلما أيقن انه يتحصل على كل حقوقه المادية والمعنوية كلما كان أدائه أحسن.
- إضافة جديدة للبحث.

4. صعوبات الدراسة: لقد واجهتا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء تعل بالجانب النظري أو

التطبيقي، ويمكن حصره فيما يلي :

- ضيق الوقت المستغرق لإعداد الدراسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية، خاصة موضوع الالتزام التنظيمي مما يجعل دراسته معقدة نوعا ما و تحتاج دراية كبيرة بهذا الموضوع.
- صعوبة توسيع حجم عينة الدراسة الميدانية.
- قلة المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة (الكتب).

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية

والالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المواضيع والمتغيرات المهمة المتعلقة ببيئة العمل الداخلية التي لفتت الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ حظيا ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دورهما في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والاجتماعية. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى كل من مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأساسياتهما.

و سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم العامة للعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، و كذا أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، و عل هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إل مبحثين:
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية.
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

- يرى فوجر (Foulger 1998) أن العدالة التنظيمية هي: "سلوك أخلاقي ذو فضيلة تملئ على الموظفين كيف يتعاملوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض."¹
 - عرفها الفهداوي و القطاونة بأنها: "درجة تحقيق المساواة والتزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة."²
 - مفهوم العدالة التنظيمية: هو تصور يعامل الموظفين معاملة عادلة في مكان العمل، ويمكن تصنيفها إلى عدالة الإجرائية، عدالة التفاعلية وعدالة توزيعية.²
 - وتعرف العدالة إجرائيا بأنها: "درجة ادراك المشرفين التربويين، مدى الإنصاف والمساندة وعدم التمييز في توزيع المهام والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من قبل قادتهم الإداريين."³
 - أما على الصعيد العملية التربوية: "فإن مفهوم العدالة يعد من المفاهيم المهمة سوا بالنسبة للمدرسين أم التلاميذ، فالمدرس الذي يشعر أنه يعامل بعدالة في مدرسته سوف يشعر بالانتماء للمدرسة والإخلاص لها وبذل كل جهد ممكن لتطويرها."⁴
- من خلال ما سبق يتضح عموما ان العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والتزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.

¹ - بن دحو سمية وسهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية ، العدد 07، مارس 2017، ص 213.

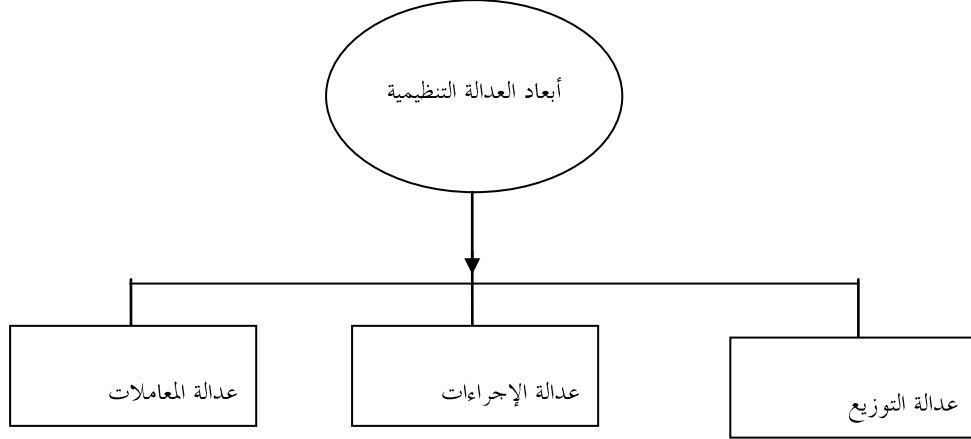
² -Hanul park and Kang-Sook Lee 'Reliability and validity of the Korean version of organizational justice questionnaire ،Annals of Occupational and Ervironmental Medicin ،P2.2018 ،

³ - دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد164 الجزء الأول، جويلية2015، ص525.

⁴ - م.د سعد نعيم رضوي، العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من جهة نظر المدرسين والمدرسات، مجلة كلية التربية، العدد24، فيفري2021، ص281.

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري ينطبق على جميع المنظمات على اختلاف تصنيفاتها وأشكالها وفي كافة الأزمنة، وبالرغم من إمكانية التعامل مع هذا المفهوم تستدعي بالضرورة أن نتعامل معه كمفهوم ثلاثي الأبعاد. ويمكن لنا توضيح أبعاد العدالة التنظيمية على النحو التالي:



المصدر: من اعداد الطالبات.

أولاً: عدالة التوزيع **Distributive Justice**:

تتعلق العدالة التوزيعية بتصورات الناس عن عدالة توزيع الموارد بين الناس ما تشير إلى الإنصاف المتصور لمبالغ التعويضات التي يتلقاها الموظف. لذلك يركز منظور العدالة التنظيمية على عدالة التقييمات المتلقاة بالنسبة للعمل المنجز. يميز ثلاثة قواعد تخصص يمكن إن تؤدي إلى عدالة توزيع إذا تم تطبيقها بشكل مناسب: المساواة (لكل منهما) الإنصاف (لكل منها وفق للمساهمات)، والحاجة (لكل منها وفقاً للإلحاح الشديد). تهتم العدالة التوزيعية بحقيقة انه لا يتم التعامل مع جميع العمال على حد سواء. يتم تمييز النتائج في مكان العمل. وجد دايلي وكيرك (1992) أن الموظف قد يبرر رغبته في الاستقالة من خلال إيجاد دليل يوضح كيفية توزيع المكافآت بشكل غير عادل. علاوة على ذلك، يبدو ان العدالة التوزيعية تلعب دورا بارزا للموظفين في تقييم منظمة التوظيف الخاصة بهم. سيكون الموظف أكثر ارتباطا بمنظمتهم إذا لم يتمكن من الحصول على نفس المزايا في شركة أخرى.¹

¹ -AKANBI, PAUL AYOBAMI, Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria, International Journal of Humanities and Science, Vol.3, No14, July2013, P208.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

من المهم ملاحظة أن العدالة التوزيعية تقوم على الإنصاف وليس المساواة، تعني المساواة أن جميع العمال يعملون على قدم المساواة دون مراعاة جهودهم أو تأثيرهم. تعني الإنصاف أن النتيجة يتم تحديدها من خلال الجهود والمساهمة التي يقدمها عامل معين. تستند العدالة التوزيعية على مبدأ التبادل، ينظر الناس إلى ما فعلوه (الآخرون) مقابل يتقونه (غيرهم)¹

ويعرفها الباحثون بأنها العدالة والمساواة في توزيع الموارد على الأفراد، وتتكون عدالة التوزيع في المنظمات كما يحددها organ من القواعد التالية:

أ- قاعدة المساواة: تتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئى وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزا على قاعدة المساواة.

ب- قاعدة النوعية: وتعني إن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب ان يتساووا بفرص الحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بجد فقط، وإذا حصل الغير فان باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.

ت- قاعدة الحاجة: ونعني بها تقديم الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا زادت المنظمة الأجر وكانت امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخره غير متزوجة وعل افتراض تساوي الأشياء، فان المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة ويضيف giapet ان عدالة التوزيع تتضمن جانين هما:

- الجانب المادي: حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملين من مكافآت.

- الجانب الاجتماعي: وتعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات م العاملين عند منحهم المكافآت.²

أي أن العدالة التوزيعية تركز على العدل في تقييم العمل الذي يتم أداءه، فالأفراد المتشابهون في السمات الأخلاقية والموضوعية يجب أن يتلقوا معاملة مماثلة، وكذلك المختلفين يتم معاملتهم بما يناسب تلك الاختلافات.³

¹ -Eric G.Lambert and Others, The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff, The Social Science journal, 4 February 2019, P 03.

² -م.م. نداء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت كلية الإدارة الاقتصاد، المجلد 8 العدد 24، ص 80-81.

³ -د.عبيد مختار سويبي، اثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2017، ص 558.

ثانيا- العدالة الإجرائية Procedural Justice :

لقد تكلفت الدراسات التي قام بها Thibaut & Walker سنة 1970 بتطوير نظرية العدالة الإجرائية سنة 1975، وقد قدما تعريفا لها مفاده: "ألمها عبارة عن إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتم بها تحديد القرارات المتعلقة بالمرجات، وقد أضاف Folger و Leventhal و Bies ومجموعة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في إدراك تلك العدالة وهي:

1. الانسجام Consistency: ويعني الثبات والعدالة في التعامل مع الأفراد.

2. عدم التحيز Unbiased: وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر.

3. الدقة Accurate: وذلك بتحري الدقة في المعلومات قبل اتخاذ تلك القرارات الإجرائية.

4. التصحيح Correct: وذلك بتصحيح القرارات في حالة تقديم الطعون والشكاوى من طرف الأفراد.

5. ممثلة Representative: حيث يجب أن تمثلت لك القرارات جميع الأفراد بدون استثناء.

6. أخلاقية Ethical: عن طريق احترام المبادئ والأخلاق العامة حال تطبيق تلك الإجراءات.

تجدر الإشارة إلى أن Folger (1987) أكد على أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً أو سلباً على العدالة

التوزيعية، باعتبار أن الإجراءات هي التي تحدد سبل صرف وتحديد المخرجات التي يتلقاها الأفراد.¹

العدالة الإجرائية غالباً ما تكون أثر تنبؤاً بمجموعة متنوعة من مواقف العمل بما في ذلك الالتزام التنظيمي.

يبدو أن المسؤولية عن اتخاذ القرار نفسها أكثر أهمية من المبلغ الفعلي للتعويض الذي يتقاضاه الفرد. جادل

كروبانزانو، بريهار، وتشين أنه على الرغم من أن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية هي بنيت مميزة، إلا

ألمها مترابطة بشكل وثيق. كما أشار تايلر وبيز 1990، فإن العدالة الإجرائية مهمة في تشكيل التنافس بين

الأشخاص، وبالتالي فهي تؤثر على تصور عدالة التفاعل. جادل (2007) بأن عملية العدالة تؤدي إلى

الاعتراف الفكري والعاطفي، وبالتالي تخلق بدورها الثقة والالتزام اللذين يبينان التعاون الطوعي في تنفيذ

الإستراتيجية، يركز منظور العدالة الإجرائية هذا على عدالة إجراءات التقسيم المستخدمة لتحديد

التصنيفات.²

¹ - أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، المجلد 11، 548، 2015.

² -AKANBI and Others, Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria, International Journal of Humanities and Social Science, Vol.3, No.14, July 2013, P5.

ثالثا:عدالة التعاملات Pratical justice:

يعرف كذلك هذا المفهوم بعدالة التفاعلات وتمثل البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتعبر عن المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالاحترام والتقدير من قبل المنظمة وقادتها، يقول بيس وموج " إن العدالة التنظيمية تدل على اهتمامات الأفراد بجودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية." وفي هذا إشارة إلى العدالة التفاعلية في المنظمة التي تبرز من خلال جودة المعاملة التي يحصل عليها العمال في سياق التفاعل الاجتماعي مع الرؤساء أثناء تنفيذ القرارات وتنفيذ الإجراءات. وقد حدد بيس وموج أربع محاكاة للحكم على العدالة التفاعلية طبقا للمدى الذي تتصف به سلطات صنع القرار بما يلي: صدق، الاحترام، توصيل القرارات، الاهتمام بتقديم مبررات وتفسيرات. يحمل هذه التعاريف ركزت على الحساسية الشخصية للعاملين اتجاه العدالة التنظيمية التي يشعرون بها في منظماتهم.

فعدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

1. الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
2. التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم. وفي هذا السياق العديد من الدراسات الحديثة تصطلح على هذه العدالة بالعدالة التفاعلية تتكون من بعدين أساسيين هما العدالة المعلوماتية، العدالة البيئشخصية:

1. العدالة المعلوماتية: تشير إلى كفاية المعلومات المستخدمة في تفسير كيفية تنفيذ الإجراءات وصنع القرار.
2. العدالة البيئشخصية: تشير إلى التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة فنوعية التفاعلات مع الرؤساء والزملاء يمكن ان تؤثر على مدركات الأفراد للعدالة في البيانات التنظيمية المختلفة. من خلال ما سبق فان الباحث يرى إن العدالة التعاملات تتبع من خلال إعلام العامل ومشاركته في القرارات والإجراءات التي تنفذ عليه ويكون هو على دراية بعواقبها، ومن ثم هو يشعر بالموضوعية وعدم التحيز، والكرامة والاحترام ويغرس الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.¹

¹ - بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد، العدد10، جوان2017، ص 246-

حيث تعكس العدالة التعاملية العناصر التالية:

- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبيدها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.¹

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية.

تأتي نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية الدافعية الحفز التي شكلت منطلقا مهما في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية ومن بينها:

1. نظرية العدالة لآدمز Adam:

هذه النظرية قدمها آدمز Adams عام 1963 وهي احد النظريات الأساسية في الدالة التنظيمية، ومضمونها إن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين: الأول النواتج أو المخرجات والثاني المدخلات، وتتمثل النواتج في ما يحصل عليه الفرد من ماله كالأجر المكانة المزاي الإضافة، وأما المدخلات فتتمثل في ما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل. مقدار الجهد المبذول ومؤهلاته وخبراته وتحت الظروف نفسها.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فانه يشعر بعدم العدالة وهذا الأمر يؤدي إلى وجود رد فعل سلبي لدى الفرد يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع.

وقد اقترح آدمز طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد ان يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ إلى الشعور بالادلة والمساواة، أو تخفيض الشعور بعدم الدالة وتمثلت هذه الطرق في الحضور المتأخر للعمل والانصراف قبل الموعد أو اخذ راحة أطول أو انجاز عمل اقل كما واكل جودة، وفي أكثر الأحوال تطرفا يمكن ترك العمل كليا.²

¹ - احمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018، ص 858.

² - د.داسه مصطفى وآخرون، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم الفلسفة والإنسانية المعقدة، جامعة زيان عاشور-الجلفة، العدد 08، سبتمبر 2020، ص 432.

2. نظرية العدالة لرولز Rauls:

تقوم هذه النظرية التي قدمها جون رولز 1371، في كتابه نظرية في العدالة اعتمد فيها على هما: حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتق الأفراد على حالة سواء بصرف النظر ن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه. أما التصور الثاني: فهو مسألة العقد الاجتماعي وهنا يتفق الناس الأفراد بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل احدهم عن الآخر بل ان جميعهم أشخاص عقلاء أحرار يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة.

أي أنها تشكل لهم قوانين منصفة تعل التقاءهم ممكنا في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على اقتسام الخبرات و المنافع التي يجنوها جميعا من جراء التعاقد و التعاون و كذلك يساعدهم على انقسام المهام و الواجبات.

3. نظرية العدالة لفردريكسون:

يعاني من غياب العدالة و المساواة بين الأفراد فأسفرت تلك الظروف الاجتماعية على قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية، و التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية لأقليات المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز في الأجور و الحقوق، فوضع لذلك عددا من الفرضيات لنظريته:

- إتاحة الفرص للجماعات و الفئات الاجتماعية للتعبير عن مطالبها.
- حرية التعبير في الصحافة لضمان أحياء المواطنة السليمة.
- دعم الديمقراطية في مواقع العمل، و التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع.
- الإيمان بالحقوق و الواجبات و الالتزامات القانونية.

4. نظرية العدالة لبوترولولر:

تعد هذه النظرية النموذج الموسع لنظرية التوقع التي أكد فيها ان الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة إلي يراها في المكافأة المتوقعة أو على احتمال وقوعها في حالة بذل الجهد، وكذلك في هذه النظرية ربط بين الرضا والمنافع والانجاز والعائد.¹

¹ - د.داسه مصطفى وآخرون، العدالة التنظيمية في قراءة سوسولوجية، نفس المرجع أعلاه، ص432-433.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

فإذا أحس الفرد بأنه هناك عدم انسجام وعدالة بين الانجاز والجهد المبذول وأن ذلك سيدفعه إلى تكرار الجهد إذا قلت وستحدث حالة عدم الرضا وتتوقف الدافعية للاستمرار.¹

المطلب الرابع: أهمية العدالة التنظيمية.

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنين التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.²

المطلب الخامس: مبادئ العدالة التنظيمية.

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

1. مبدأ المساواة:

¹ د.داسه مصطفى وآخرون، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، نفس المرجع أعلاه، ص432-433.

² أ. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان لنشر والتوزيع، 2008، ص56.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2. المبدأ الأخلاقي:

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

3. مبدأ الدقة والتصحيح:

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

4. مبدأ الالتزام:

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

5. 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 للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية. وقد حدد Henry Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.¹

الجدول رقم(01): مبادئ العدالة التنظيمية.

مبادئ العدالة التنظيمية	
المبادئ العامة للعدالة التنظيمية	مبدأ المساواة، مبدأ الأخلاقي، مبدأ الدقة والتصحيح، مبدأ الالتزام، مبدأ المشاركة.
مبادئ العدالة التوزيعية	الترتيب، الأجر المناسب، تقسيم العمل.
مبادئ العدالة الإجرائية	المركزية، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، تسلسل السلطة، السلطة المسؤولة، المساواة، وحدة الهدف.
مبادئ العدالة التعاملية	وحدة الأمر، التأديب، المبادرة، المصلحة العامة، روح الفريق

المصدر: أ. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

¹ - أ. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، نفس المرجع أعلاه، ص51- 56.

المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:

- عرفه بورثرو سميث 1970: " بأنه القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها."
 - عرفه بوكنان 1974: " انه ارتباط جزئي وعافي بأهداف وقيم المؤسسة، ودور الشخص فيما يتعلق في هذه القيم والأهداف بالمؤسسة من اجل مصلحتها الخاصة بغض النظر عن قيمتها المفيدة تماما." ¹
 - كما عرف كل من عبد الوهاب وخطاب، الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. ²
 - يعرف عموما على أنه امتلاك العاصر الأساسية للولاء للمنظمة، والتوافق مع المنظمة(على سبيل المثال الفخر بالمنظمة. واستعان الأهداف التنظيمية)، والمشاركة في المنظمة(أي... جهد شخصي من أجل المنظمة). هو أكثر من مجرد ارتباط بوظيفة أو جزء من المنظمة، إنما رابطة المنظمة ككل. ³
 - يعرف أنه: القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة ومشاركته فيها. ⁴
- من خلال هذه التعاريف يمكننا ان نستخلص ان الالتزام التنظيمي هو عملية تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل.

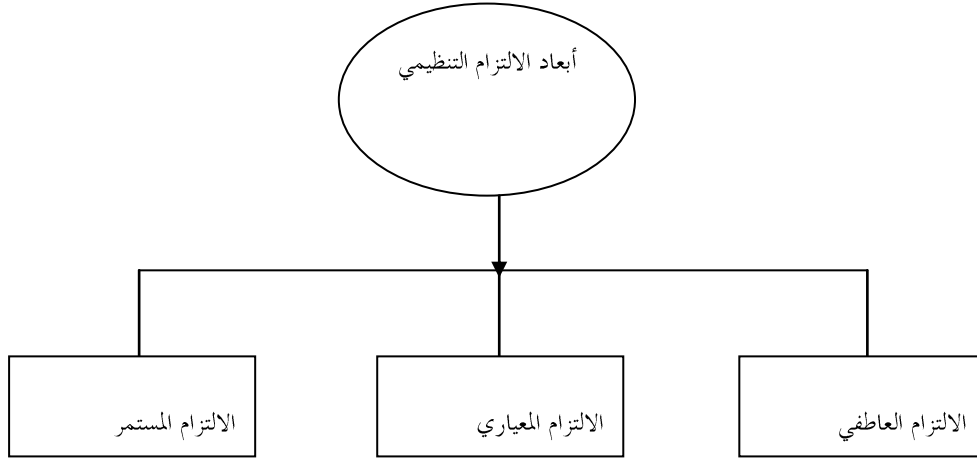
¹ - نصر الدين قعودة وآخرون، اثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، ، مجلة اقتصاد والتجارة، مجلد04 العدد 01، جوان 2020، ص 46.

² - ، إسماعيل العمري ود. عبد الفتاح أبي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة ، مجلة علوم الاجتماعية والإنسانية، العدد28، مارس 2017، ص 259.

³ -Eric G. Lambert and Others, The impact of job stress- job involvement- job satisfaction- and organizational commitment on correctional staff support for rehabilitation and punishment, A Critical Journal of Crime- Law and Society, 16 November 2014,P 133.

⁴ -Robert and Others, Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction- Organizational Commitment- and Procedural Justice, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol.6, No.3, 1993, P211.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرد الطالبات.

لقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي تتشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي مايلي:

1. الالتزام العاطفي **Affective Commitment**:

ويمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعر تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني ان الأفراد الذين يبهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات، ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف. وقد يتطور الالتزام العاطفي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس وهي:

- القيم المشتركة.
- وضوح الأهداف وتطابقها.
- الاندماج الشخصي.

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل.¹

¹ - تجاني منصور و أ.د. هاشمي لوكيا، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد8، ج2، ص308، جوان2017.

2. الالتزام المعياري Normative Commitment:

ويقصد به حسب ونبر (Wiener) 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 المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.¹

هو الرغبة في البقاء في المنظمة والشعور بالذنب أو الخيانة عند المغادرة، الإحساس بالواجب تجاه الأشخاص العاملين في المنظمة، الواجب الأخلاقي في البقاء.²

3. الالتزام المستمر Continuance Commitment:

وينجم هذا النوع من الالتزام بإيمان الفرد ان فائدته الشخصية تدفعه إلى البقاء والاستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي وان العاملين الذين يكون لديهم الالتزام المستمر هم العاملين الذين يجدون إن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة أو انه لا توجد وظائف أخرى يستطيعون الالتحاق بها أو أنها اقل دخلا من الوظيفة أو المنظمة الحالية وقد يكون لأسباب أخرى مثل ان المنظمة التي يعمل بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الاستمرار بالعمل أو ان خروجهم من المنظمة سيدفعهم إلى الخروج من المجتمع الصغير الذي يعمل به الفرد داخل المنظمة مما يثير حفيظة زملائه.³

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر.⁴

¹ - الطاهر غراز و نورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد5، العدد4، ديسمبر2020، ص430.

² - أ. زيان عبد الكريم وأ.د. بوسهمين أحمد، أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد04، العدد02، 2018، ص392.

³ - م.م. نغم دايبخ عبد علي و م.م. محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد7، ص75.

⁴ - احمد محمد بن عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد2، 2014، ص364.

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي.

هناك ثلاث مراحل أساسية في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وهي كالآتي :

أ- **مرحلة التجربة:** هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد و التجربة، وفي هذه الفترة يتكون الاهتمام منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة، ففي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عدداً من المواقف التي سوف تبني عنده مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، الشعور بالصدمة، ونمو الاتجاه نحو المنظمة.

ب- **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربع سنوات، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد تخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل وللمنظمة.¹

ت- **مرحلة الثقة بالمنظمة:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى مالا نهاية إذ يزداد ولاء الفرد وتقوي علاقته بالمنظمة و الانتقال إلى مرحلة النضج. إلا ان "اورالي" أشار إلى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي هي:

ث- **مرحلة الإذعان:** أي إن التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد، لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

ج- **مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة:** إذ نجد إن الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من اجل الرغبة و الاستمرار بالعمل، فسف تشبع حاجاته للانتماء، لذا سوف يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.

ح- **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة قيمها مع أهداف وقيم الفرد.²

¹ - احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد94 ، المجلد22 ، 2016، ص309

² - احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين ، نفس المرجع أعلاه، 309.

المطلب الرابع: أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة للكثير من المنظمات حيث أكدت اغلب الدراسات والأبحاث على أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في الحد من الآثار السلبية في المنظمات حيث كلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً في المنظمة كلما أثر ذلك بصورة إيجابية في بيئة المنظمة وأدى ذلك إلى انخفاض الظواهر السلبية مثل كثرة التغيب عن العمل وضعف أداء المهام الوظيفية كما إن ارتفاع التكاليف الناتجة عن التهرب من العمل والتأخر عن العمل وتدني مستويات الرضا الوظيفي نتيجة عدم الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمة دفعت العديد من الباحثين للتطرق إلى هذا الموضوع ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة. هنالك عدت أسباب يتبين من خلالها أهمية الالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

- يعمل الالتزام التنظيمي على زيادة الترابط والتلاحم بين المنظمة وأفرادها.
- يساهم في مساعدة المنظمة على التنبؤ بمدى استمرار العاملين فيها أو تركهم للعمل والالتحاق بمنظمات أخرى.
- تسهم النتائج الإيجابية المتحصلة من الالتزام التنظيمي على المحافظة على المنظمة ومواردها البشرية ويمكن الإدارة فيها من دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة.
- كما أن الالتزام التنظيمي يساعد المنظمات في معرفة المؤشرات التي تؤدي إلى التنبؤ بالنواحي السلوكية للعاملين والأخذ الاحتياطات والترتيبات اللازمة قبل وقوعها مثل الدوران الوظيفي للعاملين حيث من المفترض أن العاملين الأكثر التزاماً في المنظمة سيكون بقائهم في المنظمة أطول من غيرهم.
- يعمل الالتزام التنظيمي على تعزيز إنتاجية المنظمات وضمان استمرارها من خلال التزام الأفراد.¹
- يساعد الالتزام التنظيمي على تحقيق الأداء المميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات أو سرعة إهمك الأداة البشرية كما أن الالتزام يولد الرغبة لدى المعلمين في الاستمرار في المدرسة ويترتب عن ذلك قلة دوران العمل وتراجع حركة انتقال المدرسين.
- يساعد الالتزام التنظيمي في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية اندماج الأفراد مع المنظمة.²

¹ - أسامة سليمان علي الصلاحين و عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد¹، 2019، ص92.

² - دليلى حسن ود.محمد سليم حميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12-03-2020، ص741.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- يساعد الالتزام التنظيمي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، مما يساعد على الأداء المتميز والإبداع في العمل، وهذا يؤثر إيجاباً على فاعلية وكفاءة المؤسسة التعليمية ومؤشراتها الأدائية والتنافسية.
- يعتبر الالتزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.¹

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي:

- ومن خلال تعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص الخاصة به وهي:
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يشر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.²

¹ - دليلي لحسن ود. محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، نفس المرجع أعلاه، ص 741.

² - أ. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، ص 66.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي هو احد المجالات الرئيسة التي تعالجها دراسات السلوك التنظيمي وباعتبار أن متغيرات السلوك في المنظمة ترتبط وتؤثر ببعضها بشكل كبير كونها تدرس التصرفات ومصادرها لدى الفرد والمنظمة والجماعة، لذلك أصبح لزاما أن يظهر ترابط بين تلك المكونات، وقد كان الالتزام التنظيمي عنصر أساسي يتفاعل مع المتغيرات التنظيمية سواء تلك المرتبطة بالفرد أو الجماعة أو المنظمة وسيقوم الباحث باستعراض تأثير بعض العوامل على الالتزام التنظيمي والتي تحقق الوصول إلى مستوى مرتفع من الالتزام ومن أهم تلك العوامل:

1. الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي ويعد مقياسا أقل ثباتا ويعكس رد فعل

سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، حيث يشكل الرضا حصول الموظف على حاجات تتناسب وتوقعاته أو تزيدها بما يحقق سعادته في أداء عمله، بينما يعتبر الإلزام التنظيمي استجابة إيجابية تجاه المنظمة ككل وتنمو تلك المشاعر ببطء وثبات مع مرور الزمن، والالتزام يتأثر بشكل كبير بمستوى الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة من خلال العناصر المكونة له كعدالة العائد، ومستوى العمل، وتنوع المهام، الاستقلالية ودرجة السيطرة، إمكانيات الأفراد.

وقدراتهم وكذلك فرص التطوير والترقية، ونمط القيادة المتبع، وبالتالي يعتبر الرضا من أهم المحددات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، أن الترابط بين تحقيق الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية هو احد أهم الأسباب التي تقود إلى ارتفاع أو انخفاض إنتاجية الفرد، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي بأبعاده يتفاعل بسرعة مع الرضا الوظيفي والأداء، وبما يزيد من مستوى الالتزام بتوفر الرضا وتحسن الأداء تسهم في انخفاض مستوى الالتزام من خلال فقدان بعض من روافد الرضا الوظيفي التي تنعكس على الأداء بشكل مباشر.

2. الخصائص التي ترتبط بالأفراد: تلعب الخصائص الفردية دورا هاما في تحديد مستويات الالتزام

التنظيمي من حيث الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، وقد أكدت الدراسات وجود أثر كبير بين تلك الخصائص والفروقات الفردية وبين مستوى الالتزام التنظيمي، وأكدت الدراسات أن متغير سنوات الخبرة يؤثر بشكل كبير في مستوى الالتزام التنظيمي إذا أن زيادة خبرة العاملين تكسبهم معرفة أكبر بأهداف¹

¹ - ماجد قاسم السيان، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، مجلة إدارة الأعمال، العدد5، 2015، ص126.

وسلوكيات المنظمة وبالتالي تتكون ثقافة تنظيمية تساند مستويات الالتزام المرتفعة، وبالنسبة لمستوى التعليم يؤثر بشكل إيجابي في مستوى الالتزام إذ كلما زاد مستوى تعليم الفرد تزيد توقعاته من الوظيفة في المنظمة وبالتالي أن تم تلبية تلك التوقعات فسوف يؤثر ذلك على الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي وإن انخفضت تلبية تلك التوقعات فيميل العامل إلى البحث عن فرصة أخرى وهذا يضعف مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد ناقشت الدراسات تأثير متغير العمر والجنس على الالتزام التنظيمي وقد كانت هذه الخصائص أقل تأثيراً مقارنة بالخصائص السابقة بالرغم من إشارة بعض الدراسات إلى أن الفئة العمرية تؤثر بشكل كبير في الالتزام إذ أن الالتزام لدى الفئات العمرية المتقدمة في السن يكون إيجابي في المنظمات، بينما الفئات العمرية حديثة السن والتي مازالت تبحث عن تلبية لطموحاتها وبالتالي تزيد التوقعات في هذه المرحلة العمرية للحصول على امتيازات ومكاسب أكبر مما قد يسبب انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي.

3. **العوامل الخارجية:** وهي العوامل المرتبطة بمعدل البطالة والفرص المتاحة أمام العاملين للحصول على فرص انتقال بشروط أفضل حيث تلعب دور في التأثير على الالتزام التنظيمي، إذ أن زيادة فرص الانتقال للعمل لدى منظمات أخرى ستسهم بشكل كبير في بحث الأفراد عن فرص جديدة وهذا يهدد الالتزام التنظيمي بسبب ارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.

4. **طبيعة الوظيفة:** تلعب طبيعة الوظيفة ومحتواها دور محوري في زيادة الالتزام التنظيمي من حيث احتوائها على عناصر التحدي والتنوع والإثراء التي تحفز الفرد للحرص على العمل بالشكل المناسب والمتنوع والذي سيزيد الالتزام تجاه المنظمة.¹

¹ - ماجد قاسم السيان، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، نفس المرجع أعلاه، ص 126-127.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول :الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية:

1. دراسة بن دحو سمية ود.سهيل مقدم: بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بهران." تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي. قاما بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بهران حيث قدرت(ب45) موظفا من إناث وذكور. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن.
- هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

2. دراسة حياة ابراهيم الذهبي، لعلي محمد الشريف بوكميش: بعنوان"العلاقة بين العدالة التنظيمية

والمواطنة التنظيمية لدى العاملين"

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو البحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 74عامل. من أهم النتائج:

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية ليؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية ليؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطن التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- وبالتالي فإن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطن التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- وبالتالي فإن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطن التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

3. دراسة نماء جواد العبيدي: بعنوان "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف الدراسة وقد تم استفتاء عينة من (67) فردا من العاملين في الوزارة منهم مدراء أقسام و مسئولين شعب ووحدات، وباستخدام بعض الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار). وأظهرت النتائج :

- ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة وبلغت (0.512).

- وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة.

وخلصت الدراسة على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

4. دراسة أبو القاسم الأخضر حمدي: بعنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي

لدى أعضاء هيئة التدريس"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. وقد اشتملت عينة الدراسة على 53 أستاذا من الكلية واعتمد الباحث من خلالها على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- تسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.
 - عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات (الجنس والرتبة والأقدمية والقسم).
5. دراسة م.د سعد نعيم رضوي: بعنوان "العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات".
- أجريت الدراسة للكشف عن مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، وكذلك تحديد مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لمديري المدارس، واعتمد الباحث في الدراسة المنهج الارتباطي.
- إذ بلغ مجتمع الدراسة (1739) مدرس ومدرسة في المدارس الإعدادية التابعة لمديرية العامة لتربية محافظة واسط، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي وبلغ عدد أفراد العينة (400) مدرسا ومدرسة. وتم اعتماد استبانة تضمنت (19) فقرة للعدالة التنظيمية واستبانة للالتزام الوظيفي تكونت من (20) فقرة موزعو بين ثلاث مجالات، وتأكد الباحث من صدقها واتساقها. وتم تحميل نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج SPSS وخرج الباحث بالعديد من الاستنتاجات منها أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة، وعدم ظهور فروق دالة إحصائية، وفقا لمتغيرات الجنس، العمر، الدرجة العلمية، وأن درجة الالتزام الوظيفي جاءت مرتفعة لمديري المدارس الإعدادية وبناء على استنتاجات الدراسة تمت صياغة توصيات عديدة.
- الاستنتاجات:

- أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى الكفاءة الإدارية والمهنية العالية التي يتمتع بها المديرون والمديرات في مدارسهم، وإدراكهم لمفاهيم العدالة التنظيمية وضرورتها لضمان نجاحهم في العمل الإداري، وفي

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها التربوية، حيث لا يتم تعيين مدير المدرسة إلا ضمن ضوابط وشروط تحقق الكفاءة المهنية والإدارية اللازمة لعمله كمدير.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير الجنس في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير الدرجة العلمية في جميع المجالات.
- أن درجة الالتزام الوظيفي جاءت مرتفعة، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى توفر كادر إداري في تلك المدارس يتمتع بالقدرة على القيادة الفاعلة لتلك المدارس وتحقيق مستويات مقبولة من الالتزام الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والالتزام بالعمل من وجهة نظر المعلمين.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي

1. دراسة أ.زيان عبد الكريم و أ.د.بوسهمين احمد: بعنوان "أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية ."

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية قياس الالتزام الوظيفي في المنظمات وما له من الأهمية بحيث قد ينبئ عن ولاء الموظفين، أو لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتفادي دوران وفقدان العمالة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، وكأدوات استخدمناها للوصول للنتائج المقابلة والاستبيان بحيث وزع هذا الأخير عشوائياً فتحصلنا على 46 عينة صالحة، من مجتمع من الموظفين بلغ 135. بمؤسسة مطاحن بشار، وفي الجانب التحليلي استخدمنا أيضاً من الأدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبارات للعينة الواحدة One-sample T test لدراسة الأبعاد واختبار التباين الأحادي، one-wayanova.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الالتزام في مؤسسة مطاحن بشار موجود لكن بشكل متوسط وهناك تباين ظاهر من خلال الانحراف المعياري الذي نبأ بوجود اختلاف في الآراء حول الالتزام بحيث انقسم الموظفون بين ملتزم وغير ملتزم وقد أكد ذلك الوثائق المستخرجة من المؤسسة لعدد الموظفين في السنوات 2014، 2015، 2016، 2017 على التوالي 151، 139، 113، 135 هذا يعتبر كمؤشر يعبر عن عدم الاستقرار ودوران العمالة، ومن الأسباب التي

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تجعل رأي الموظفين في الالتزام متباين هو ضغوط العمل التي لاحظناها من خلال المقابلة التي ترجع بدورها للمدراء (المسيرين) ولظروف العمل المادية والنفسية.

- كما لاحظنا أن كلا من العمر والخبرة لا يؤثران في الالتزام.

2.دراسة إسماعيل العمري ود.عبد الفتاح أبي مولود: بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من

عمال قطاع الحروقات بمنطقة ورقلة:دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة."

هدفت الدراسة إلى تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع الحروقات بمنطقة ورقلة متكونة من 612 عامل، وللحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة، استخدمنا استبيان صمم لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للعمال يحتوي على أربعة أبعاد هي:بعد الاعتزاز بالمنظمة، وبعد البقاء بالمنظمة، وبعد تطابق الأهداف والقيم.

توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- أن مستوى الالتزام التنظيمي لعمال قطاع الحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف السن و الخبرة. لصالح العمال الأكبر سناً، الأكثر خبرة، وتم تفسيرها على ضوء التراث العلمي والدراسات السابقة في الموضوع.

- ومن خلال النتائج السالفة الذكر، اقترح الباحث عقد دورات تدريبية للعمال والمشرفين وتعريفهم بأهمية الالتزام التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى مؤسساتهم.

3.دراسة ماجد قاسم السياني: بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمينية، وتقييم مستوى الالتزام(العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، وقد اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام تنظيمي بأبعاده الثلاثة(العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)

بوساط حسابي3.52.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- أكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة بمستوى عال حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.69.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات بمتوسط حسابي 3.44.

- دلت النتائج أن هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.30.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة ب(العمر، المؤهل، والتخصص، المركز الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

4.دراسة دليلي لحسن و أ.د .محمد سليم خميس: بعنوان "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية"

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة بمختلف أطوارها (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وقد تم إجراء الدراسة على عينة قدرها (286)أستاذًا ومعلمًا تم اختيارها بطريقة عشوائية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على مقياس (ماير، الأنوسميث1993) لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس تم تطبيقه على العينة المدروسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطا بنسبة قدرت ب % 46.36

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5.دراسة أسامة سليمان علي الصلاح ينود.عبد الله العطار: بعنوان"واقع الالتزام التنظيمي في وزارة

التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي من وجهة نظر الموظفين من خلال الأبعاد التالية (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل (151).وبعد ان تم تحليلها إحصائيا على نظام (spss).

أظهرت النتائج بأن:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- يوجد مستوى من الالتزام التنظيمي بأبعاده في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن وهذا يدل على ان الوزارة تهتم بموظفيها وتوفر لهم بيئة العمل المحفزة والداعمة.
- مستوى الالتزام العاطفي جاء كأعلى نسبة مرتفعة حيث بلغت 80.8% ثم يليها الالتزام المعياري بنسبة 74% في حين جاء الالتزام الاستمراري كأقل نسبة حيث بلغت 69.6% وهي نتيجة طبيعية حيث ان الموظفين مستمرين في العمل في الوزارة ما لم يتم الحصول على فرصة وظيفية أفضل خارج الوزارة.
- عدم وجود فروقات في مستويات الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المطلب الثالث: دراسات الأجنبية

1. دراسة خليج أفشار سمية، حميدي محسن، بغديلي زاهد: بعنوان "دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بين أمناء مكاتب ولاية خوزستان وزارة العلوم والمكاتب الأكاديمية" الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بين المكاتب العاملين في المكاتب الأكاديمية لولاية خوزستان جامعات وزارة العلوم، في عام 2012. يتألف مجموع السكان من 160 شخصا، أجريت بطريقة وصفية. نتائج هذه الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة معنوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- من بين العناصر الثلاثة للعدالة التنظيمية، تلعب العدالة التفاعلية الدور الأكثر أهمية في الالتزام التنظيمي، وبالتالي فهي التفضيل الأول. العدالة الإجرائية هي الأفضلية الثانية.
- مع موثوقية 99% كان لكل من العدالة التفاعلية والإجرائية نتائج مهمة ويمكن تعميم ذلك على المجتمع الإحصائي بأكمله.
- أظهرت النتائج أيضا أن العدالة التوزيعية ليس لها نصيب كبير في الالتزام التنظيمي لأن هذا العنصر لم يدخل معادلة الانحدار.

2. دراسة AKANBI، PAUL AYOBAMI OFOEGBU ONYEM EUGENE:

- بعنوان " تأثير العدالة التنظيمية المتصورة على الالتزام التنظيمي لشركة الأغذية والمشروبات في نيجيريا"

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

كانت أهداف الدراسة للتأكد من الفرق الكبير بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي المتصور، وكذلك لفحص العلاقة المهمة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي المتصور. بالإضافة إلى ذلك، تأثير التفاعل للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي. وقد تم في هذه الدراسة توظيف البحث الاستقصائي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من جميع فئات العاملين في دول متعددة الجنسيات، رد مائتان وخمسة عشر من موظفي الشركة على الاستبيان.

أشارت الدراسة إلى :

- وجود تأثير رئيسي للعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي المتصور.
 - هناك أيضا تأثير تفاعلي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي.
 - كما دعمت الدراسة الفرضية القائلة بأن كانت هناك علاقة مهمة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي.
 - كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.
- بناء على التحليلات، يمكن استنتاج أن العدالة التوزيعية والإجرائية يمكن أن يكون لها دور في جعل الموظفين ملتزمين في مؤسساتهم.

3. دراسة **Arif Hassan**: بعنوان "العدالة التنظيمية كعامل محدد للالتزام التنظيمي والقصد من

المغادرة"

تهدف الدراسة لفهم علاقة الإنصاف الداخلي والخارجي بالأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي. وأيضا لدراسة دور عوامل العدالة الإجرائية والتوزيعية الداخلية على مقياسي الالتزام المعتمدين. تكونت العينة من 181 مديرا من المستوى المتوسط والدنيا من قطاعات البنوك والتمويل والإنتاج والتصنيع والخدمات.

كانت النتائج في الاتجاه المفترض حيث ان:

- العدالة الداخلية والخارجية ساهمت في زيادة الالتزام وانخفاض الرغبة في المغادرة.
- ساهم كل من عوامل التوزيع الداخلي والعدالة الإجرائية الداخلية بطريقة مماثلة.
- ارتبط الالتزام التنظيمي ارتباطا سلبيا بجميع جوانب حقوق الملكية الداخلية والخارجية. نظرا لأن الدرجة الأعلى على مقياس الالتزام تشير إلى انخفاض مستوى الالتزام والعكس صحيح، كانت النتائج في الاتجاه المفترض.

4. دراسة Chia-، Ching-Sheng Chang، Wen-Chuan Wu، Su-Yueh Chen

Yu-Tz Lin⁷ and Shu-I، Hui-Ching:Weng، Jung-Yuan Kung، Tzu Lin

Lee: بعنوان "العدالة التنظيمية والثقة وتحديد الهوية وتأثيراتها على الالتزام التنظيمي في طاقم التمريض بالمستشفى"

تهدف هذه الدراسة للتحقيق في كيفية تأثير تصور العدالة التنظيمية على الممرضات والثقة التنظيمية والتعرف التنظيمي، وهل الثقة التنظيمية والتعرف التنظيمي يمكن أن يشجع تحديد الهوية للممرضات على البقاء في وظائفهم عن طيب خاطر والالتزام بالمستشفيات. تم توزيع الاستبيانات في عام 2013 على عينة ملائمة من 400 ممرضة مسجلة في مستشفى تعليمي واحد في تايوان: كان 386 استبيانا صالحا. من أهم النتائج:

- تؤثر العدالة التنظيمية التي يراها الممرضون بشكل كبير وإيجابي على ثقتهم التنظيمية ($\gamma_{11} = 0.49$) والتعرف التنظيمي ($\gamma_{21} = 0.58$). الثقة التنظيمية ($\beta_{31} = 0.62$) والتنظيمية تحديد ($\beta_{32} = 0.53$) يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي.

5. دراسة Muhammad Jamal Haider Syed، Shen Lei، Tayyaba Akram

Talib :Hussain بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على عمل الموظف المبتكر السلوك المعرفة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير خمسة أشكال للعدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الصينية، تم جمع بيانات 345 مستجيبا يعملون في صناعة الاتصالات الصينية. اقترح تحليل عامل التأكيد نموذجًا جيدًا مناسبًا، بينما قدم نموذج المعادلة الهيكلية أهمية كبيرة والأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على سلوك الموظف في العمل الابتكاري ومشاركة المعرفة. النتائج:

- تشير هذه الدراسة إلى أن حوالي 23% من الاختلاف في سلوك العمل المبتكر للموظف ناتج عن عدالة التوزيع. بينما تفسر العدالة الزمنية حوالي 22% التباين في سلوك الموظف المبتكر، الإجرائي، التفاعلي.
- وفسرت العدالة المكانية التباين 20% و 18.4% و 14% في سلوك العمل المبتكر للموظف على التوالي.
- العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية أيضا لها مساهمة عادلة في سلوك العمل المبتكر لهؤلاء الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات نلتبس أنها انطوت على جملة من الخصائص ساهمت في بلورة موضوع البحث، فقد قادتنا إلى صياغة إشكالية البحث بدقة من خلال الجوانب التي وقف عندها غيرنا من الباحثين.

بعد استعراض الدراسات السابقة التي دار معظمها حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يبدو تداخل بعض جوانبها مع دراستنا الحالية من جهة واختلافها من جهة أخرى ويمكن إدراج ذلك من خلال النقاط التالية:

- اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الملائم لهكذا أبحاث، كذلك اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- بينت الدراسة الحالية الدور في الارتباط بين متغيري الدراسة، في حين حاولت بعض الدراسات الأخرى الكشف عن أثر المتغيرات الشخصية على إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

- عاجلت هذه الدراسة الدور القائم بين المتغيرين الرئيسيين، والكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين اشتملت بعض الدراسات على متغيرات وسيطة.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض هذا الفصل حاولنا تقديم مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من حيث التعريف بهما، أبعادهما، وكذا إبراز أهميتهما على صعيد الفرد والمنظمة، إذ تبين أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لاختلاف توجهات أفرادها وثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة على البيروقراطية ومشاعر الظلم وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي. بما يضمن استمرارية العاملين التزامهم التنظيمي.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

لدور العدالة التنظيمية في تحقيق

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

بعدها تناولنا الشق النظري للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكنا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها وبالتالي الإجابة عن التساؤلات المطروحة، وذلك بإجراء الدراسة ميدانية لموظفي مؤسسة سوف للحليب- كوينين- الوادي محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا المتمثل في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة بعد اختيار عينة الدراسة وتحديد متغيراتها، وعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها للخروج بمجموعة من التوصيات حسب وجهة نظرنا وذلك من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا الجزء تقديم مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات المراد قياسها وطريقة جمعها إضافة إلى تلخيص مختلف المعطيات المجمعة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: هو كل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

2- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من مجموع العمال بمؤسسة سوف للحليب- كوينين- الوادي- والذي يتكون من 16 عامل وعاملة.

وقد تم اختيار مؤسسة سوف للحليب محل الدراسة لكونها من المؤسسات التي تعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال، حيث وزعت الاستثمارات عما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : الإحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	16	1.00
الاستثمارات المسترجعة	16	1.00
الاستثمارات الفارغة	0	1.00
الاستثمارات الملغاة	0	1.00
الاستثمارات الصالحة للدراسة	16	1.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (02) تبين أن عدد الاستثمارات الموزعة على عمال المؤسسة بلغت 16 استثمارة، حيث تم استرجاع 16 استثمارة، من بينها 0 استثمارة فارغة وملغاة، و16، و16 استثمارة صالحة للدراسة وهي حجم العينة المدروسة، والتي تمثل 100% من الاستثمارات الموزعة.

3- تقديم مؤسسة سوف للحليب- كوينين- الوادي:

3-1- التعريف بالمؤسسة:

أجريت الدراسة في ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته تأسست عام 2013 على يد موساوي آدم وبدراسة من جيلالي محمد- الجزائر- في بلدية كوينين ولاية الوادي الطريق الصناعي 48 تم تعمير المصنع في مارس 2017 واستهلكت نشاطها الإنتاجي التطبيقي في أفريل من نفس السنة برأسمال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

يُقدر 27.000.000.00 دج بقرض من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تعتبر هذه المؤسسة ضمن المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة حسب التصنيف المؤسساتي وشكلها القانوني URL شركة ذات مسؤولية محدودة وشخص وحيد.

3-2- أهمية المؤسسة في المنطقة:

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الخاصة لإنتاج الحليب ذات أهمية بالنسبة للولاية من الناحية الصحية والاقتصادية. كما تستخدم منتجاتها في تزويد محلات بلديات الولاية، وتضمن لهم حجم الطلب في أسرع وقت والقدرة على سد فقدان لهذه المادة واكتفاء الولاية، أما من الناحية الصحية تعمل على تقديم منتج يستوفي شروط حماية المستهلك (درجة الحرارة، التبريد، الصلاحية، تاريخ الإنتاج، المكونات والمواد المضافة، شكل تقديم المنتج)

نظرا للأهمية الحيوية للولاية التي تزودها المؤسسة بالمنتجات اكتسبت المؤسسة الخاصة بالحليب الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الولائي، بالإضافة إلى كونها المؤسسة خاصة إنتاجية تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي، كما تظهر أهميتها الوطنية من حيث تواجدها في مركز توزيعها في مختلف مناطق الولاية، الشيء الذي يجعلها قادرة على تلبية الطلب الولائي في كل مكان بسهولة وكفاءة نتيجة لقربها الجغرافي من المستهلكين.¹

ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة:

تم استخدام النهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كميا وكيفيا، والمنهج الوصفي والتحليلي لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تساهم في تحسين الواقع وتطويره، ويعرف بأنه " كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها."

ثالثا: مصادر المعلومات: تم اعتماد مصدرين في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة:

1- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية للبحث ومن ثم تفريغ

وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS v25.

¹ - وثائق وملفات مؤسسة سوف للحليب-كوبين-الوادي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

2- المصادر الثانوية: تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

رابعا: متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية).

2- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي).

وسيتم التطرق إليها بش من التفصيل لكيفية قياس متغيرات الدراسة في العنصر التالي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المقترحة اعتمدنا على الملاحظة والاستبيان.

1- الملاحظة:

يمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير، وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

فالملاحظة هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث أو الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة.

2- الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان والذي يمنحنا البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة إضافة إلى التعرف على وجود ممارسات خاصة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين سواء كان متعمداً أو بدون تعمد.

وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة

وقد تم إعداد الاستبيان وفحصه كتابياً:

- تجميع البيانات والمعلومات من المراجع والدراسات السابقة.

- تصميم استبيان مبدئي مكون من مجموعة أسئلة تم عرضها على الأستاذ المشرف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

- تم إدخال بعض الإضافات والتعديلات على الاستبيان المبدئي بناء على توجيهات الأستاذ المشرف.
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين كان عددهم 03 (الأستاذ عباسي بوبكر، الأستاذ خالد عمر، الأستاذة ريم بن عيسى) الذين قاموا بدورهم بالتوجيه والإرشاد والتعديل لما يلزم.
- إخراج الاستبيان في شله النهائي.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات اللازمة. وقد اشتمل الاستبيان على المحاور التالية:

الجدول رقم (03) : يوضح محاور الاستبيان

صفحة الاستبيان	الفقرات	المحور	
01	-	معلومات عامة	معلومات عامة
02	06-01	أسئلة بعد عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
	12-07	أسئلة بعد العدالة الإجرائية	
	18-13	أسئلة بعد عدالة التعاملية	
03	06-01	أسئلة بعد الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
	12-07	أسئلة بعد الالتزام المستمر	
	18-13	أسئلة بعد الالتزام المعياري	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة.

1-1- تقديم استمارة الاستبيان:

تم تقديم الاستبيان إلى المستجوبين بشكل مدروس حيث راعينا دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات وبساطتها لتؤدي الغرض المطلوب مع الابتعاد عن المصطلحات الصعبة ليتمكن المستجوب من فهم ما يحتويه والإجابة دون تعقيد على فقراته وقد تم تقديمه وفق التسلسل التالي:

الجزء الأول وهو عبارة عن مقدمة حيث تم التعريف بالدراسة والغرض منها وتحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الإجابة على الأسئلة مع توضيح ان البيانات هي لأغراض البحث العلمي لا أكثر. أما الجزء الثاني فيضم الخصائص الديمغرافية للعينة المستجوبة كالسن، الجنس، المستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة. الجزء الثالث يحوي على مجموعة من الأسئلة عددها 18 متعلقة بالعدالة التنظيمية من أجل التعرف على مدى ممارستها بشكل مستمر، يقابل كل سال خمسة خيارات تمثل مقياس ليكارت الخماسي. وأخير الجزء الرابع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

يحتوي مجموعة من الأسئلة عددها 18 متعلقة بالالتزام التنظيمي لتعرف على مدى ممارسته، يقابل كل سؤال خمسة خيارات تمثل مقياس ليكارت الخماسي.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي أي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس إجابات المستجوبين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: Rensis Likert، 'A The chique for The Meosurement of Attitudes'، Archives of Psychology New، 1932، Yort، p44.

1-2- صدق الاستبيان:

يقصد به أن يقيس الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم استعمال طريقتين للتأكد من صدق الاستبيان:

1-2- صدق المحكمين: هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة، ولقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 03 وقد تم الاسترشاد بأرائهم في ملائمة عبارات الاستبيان للهدف منها، وكذا التأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لأرائهم من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض العبارات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2-2- قياس ثبات الاستبيان: استخدمنا مقياس ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته حيث يأخذ هذا المعامل بين (0-1) وكلما كانت قيمة المعامل أقرب إلى 1 كان هناك ثبات في الفقرات والعكس إذا كانت قيمة المعامل مساوية إلى 0.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

قمنا بتفريغ البيانات في برنامج الاستعانة Excel ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25 من أجل تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل الثبات الفا كرونباخ.
- استعمال التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- استعمال المتوسطات الحسابية.

- استعمال الانحرافات المعيارية.
- الانحدار الخطي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث نستعرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج لاستبانته والتي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، كما وتم وصف عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية، وكذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانته الدراسة والمتعلقة بفقرات وأبعاد ومجالات الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

بعد تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج الحزم الإحصائية SPSS v25 ومن أجل الحصول على النتائج المتحصل عليها ومناقشتها، نشرع في عرض النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي شملت على 16 فردا في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية والسيكومترية للعينة:

1- الخصائص الديمغرافية:

من أجل التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

1-1- توزيع العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المستجوبين حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	3	18.8
	من 30 إلى 39 سنة	7	43.8
	من 40 إلى 49 سنة	4	25
	أكثر من 50 سنة	2	12
	المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الأفراد المستجوبين تراوحت أعمارهم في الفئة ما بين (30-39 سنة) والذين بلغ عددهم 07 فردا، أي بنسبة 43.8%، تليها الفئة ما بين (40-49) ب4 فردا، وبنسبة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

25%، وبعدها الفئة (أقل من 23 سنة) في المرتبة الثالثة ب03 فرد، بنسبة 18.8%، بينما الفئة (أكثر من 50 سنة) بلغت فردين، بنسبة 12%، كل هذا من المجموع الكلي المقدر ب16 فردا.

1-2- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع المستجوبين حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	15	93.8
	أنثى	1	6.3
	المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

يوضح الجدول أعلاه عدد المستجوبين من الذكور بلغ 15 فردا، بنسبة 93.8% وهي أعلى من عدد الإناث التي بلغت فردا واحدا بنسبة 6.3%، من المجموع الكلي المقدر ب16 فردا.

1-3- توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المستجوبين حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الدراسي	متوسط	6	37.5
	ثانوي	7	43.8
	جامعي	3	18.8
	المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

من خلال جدول مستوى الدراسي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم فئة (ثانوي) والبالغ عددهم 07 فردا بنسبة 43.8%، تتبعها فئة (متوسط) ب6 أفراد وبنسبة 37.5%، وبالمرتبة الثالثة فئة (جامعي) ب03 أفراد بنسبة 18.8%، من المجموع الكلي المقدر ب16 فردا.

4-1- توزيع العينة حسب متغير المنصب:

جدول رقم (08): يوضح توزيع المستجوبين حسب المنصب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المنصب	عامل	11	68.8
	حارس	1	6.3
	إداري	1	6.3
	مدير إنتاج	1	6.3
	مخبري	1	6.3
	المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

من خلال الجدول المتعلق بالمنصب نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يمثلون فئة (العمال) وقد بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 68.8%، في حين بلغ عدد أفراد العينات الذين يمثلون فئات (حارس، إداري، مدير إنتاج، مخبري) ب فرد واحد وبنسبة متماثلة قدرة ب6.3%، من مجموع الكلي 16 فردا.

5-1- توزيع العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المستجوبين حسب الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة	10-5 سنوات	10	62.5
	أكثر من 10 سنوات	5	31.3
	4 سنوات	1	6.3
		16	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر قيمة كانت لفئة (10-5 سنوات) والبالغ عددهم 10 فردا بنسبة 62.5%، في حين قدرت الفئة (أكثر من 10 سنوات) البالغ عددهم 05 فردا بنسبة 31.3%، وأخيرا فئة (04 سنوات) بلغ عددهم واحد فرد وبنسبة 6.3%، من مجموع الكلي المقدر ب16 فردا.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

2 - الخصائص السيكومترية

• عرض نتائج الصدق والثبات:

من التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (CronbachAlpha)، والجداول الموالية توضح ذلك:

الجدول رقم (10): يوضح معامل الصدق والثبات للعدالة التنظيمية

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق
العدالة التوزيعية	6	0.948	0.973
العدالة الإجرائية	6	0.879	0.937
العدالة التفاعلية	6	0.837	0.914
إجمالي العدالة التنظيمية	18	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية spss v25.

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة الفاكرومباخ للبعد الأول للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية) بلغ 94.80 % وهي اكبر قيمة لمعامل الفاكرومباخ لمختلف أبعاد العدالة التنظيمية وتعتبر قيمة ممتازة تدل على ثبات عبارات هذا الاستبيان، كما بلغت النسبة لمعامل الفاكرومباخ 87.90 % في بعد العدالة الإجرائية، و 83.70 % في بعد العدالة التفاعلية وهما نسبتان متقاربتان رغم ذلك فهي نسب جيدة وتدل على ثبات عبارات هاذين البعدين. أما القيمة الإجمالية لمعامل الثبات الفاكرومباخ لجميع أبعاد العدالة التنظيمية بلغت نسبة 0.912.

الجدول رقم (11): يوضح معامل الصدق والثبات للالتزام التنظيمي

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق
الالتزام العاطفي	6	0.958	0.978
الالتزام المستمر	6	0.924	0.961
الالتزام المعياري	6	0.844	0.918
إجمالي الالتزام التنظيمي	18	0.917	0.957

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة الفاكرومباخ للالتزام العاطفي بلغت 95.80 % وهي اكبر قيمة لمعامل الفاكرومباخ لأبعاد الالتزام التنظيمي وتعتبر قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحور من الاستبيان، وبلغت قيمة الفاكرومباخ بالنسبة لبعدها المستمر 92.40 % وهي نسبة قريبة من النسبة الأولى،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

في حين بلغت نسبة الفاكرونباخ للالتزام المعياري 84.40% وهي نسبة مقبولة تدل على ثبات عبارات هذا الاستبيان، أما القيمة الإجمالية لمعامل الثبات الفاكرونباخ للاستبيان بلغت 0.917. كما يتم حساب المتوسط المرجح من خلال وضع تبويب بالأرقام لكل احتمال أو إجابة من العناصر الموجودة باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند التحليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي المرجح	1 إلى 1.79	1.8 إلى 2.59	2.6 إلى 3.39	3.4 إلى 4.19	4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول أعلاه تم تحديد الفئات الخاصة بمجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى $5-1=4$ (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة)، ومن ثم طول المدى $4/5=0.8$ (طول المدى على عدد الدرجات)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وبالتالي يصبح طول الفئات كما يلي: (1 إلى 1.79 غير موافق بشدة، 1.8 إلى 2.59 غير موافق، 2.6 إلى 3.39 محايد، 3.4 إلى 4، 19 موافق، 2.4 إلى 5 موافق بشدة)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

المطلب الثاني : عرض نتائج الاتجاه العام للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين:

1- فرضيات أبعاد العدالة التنظيمية:

1-1- الفرضية الأولى: H_0 : عدم توفر بعد العدالة التوزيعية لدى الموظفين في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم (13): يوضح الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر العدالة التوزيعية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	t/sig	الاتجاه العام
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
1	تناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي على الأداء	—	—	—	—	6.3	1	75	12	18.8	3	0.5	0.000	موافق
2	توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق	—	—	—	—	12.5	2	50	8	37.5	6	0.683	0.000	موافق بشدة
3	يتناسب راتي الشهري مع الجهود التي أبذلها في العمل	—	—	—	—	12.5	2	62.5	10	25	4	0.619	0.000	موافق
4	تكافئي الإدارة على الجهد الإضافي الذي أبذله	—	—	—	—	31.3	5	37.5	6	31.3	5	0.816	0.000	موافق
5	يتماثل راتي مع العمال المشاهدين لي في المهام	—	—	—	—	25	4	56.3	9	18.8	3	0.680	0.000	موافق
6	أرى انه هناك إنصاف في المسؤوليات الملقاة لي في المهام	—	—	—	—	12.5	2	75	12	12.5	2	0.516	0.000	موفق بشدة
	العدالة التوزيعية											0.50906	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لعبارات هذا البعد (العدالة التوزيعية) بلغ 4.0729 وانحراف معياري يقدر ب 0.50906، وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد العدالة التوزيعية هو الخيار موافق، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فقد أخذت العبارة رقم 02 (توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق) اكبر متوسط حسابي بقيمة 4.25 وانحراف معياري 0.683، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم 05 (يتماثل راتي مع العمال المشاهدين لي في المهام) و 3.94 و 0.680 على التوالي وهو اقل متوسط حسابي لعبارات بعد العدالة التوزيعية. كما ان مستوى المعنوية (t / sig) لكل عبارة من عبارات هذا البعد اقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنوية لما وضعت له، كما يظهر من

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد أخذت الاتجاه العام موافق، مما يدل على ان بعد العدالة التوزيعية لدى المستجوبين في المؤسسة متوفر بصورة عالية.

2-1- الفرضية الثانية: H_0 : عدم توفر بعد العدالة الإجرائية لدى الموظفين في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم(14): يوضح الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مد توفر العدالة الإجرائية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	t/sig	الاتجاه العام
		%	F	%	F	%	F	%	f					
1	يتخذ المدير القرارات الخاصة بعمله بناء على معلومات كافية	—	—	—	—	25	4	56.3	9	18.8	3	0.680	0.000	موافق
2	تلتزم الإدارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات	—	—	—	—	12.5	2	50	8	37.5	6	0.683	0.000	موافق بشدة
3	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء	—	—	—	—	12.5	2	56.3	9	31.3	5	0.655	0.000	موافق
4	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ العمال لأوامرها دائما	—	—	—	—	12.5	2	43.8	7	43.8	7	0.704	0.000	موافق بشدة
5	تتم عملية الترقية في الدرجة وفق معايير واضحة وشفافة	—	—	—	—	12.5	2	68.8	11	18.8	3	0.574	0.000	موافق
6	أرى ان إجراءات تقييم أداء العمال عادلة	—	—	—	—	31.3	5	50	8	18.8	3	0.719	0.000	موافق
	العدالة الإجرائية											0.49768	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط العام لعبارات هذا البعد (العدالة الإجرائية) بلغ 4.103 وانحراف معياري يقدر ب 0.49768، وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد العدالة الإجرائية هو الخيار موافق، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فقد أخذت العبارة رقم 04 (تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ العمال لأوامرها دائما) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.31 وانحراف معياري 0.704، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

والانحراف المعياري للعبارة رقم 06 (أرى ان إجراءات تقييم أداء العمال عادلة) 3.87 و 0.719 على التوالي وهو اقل متوسط حسابي لعبارات بعد العدالة الإجرائية. كما ان مستوى المعنوية (t/sig) لكل عبارة من عبارات هذا البعد اقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنوية لما وضعت له، كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد أخذت الاتجاه العام موافق، مما يدل على ان بعد العدالة الإجرائية لدى المستجوبين في المؤسسة متوفرة بصورة عالية.

1-3- الفرضية الثالثة: H_0 : عدم توفر بعد العدالة التعاملية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة

عند مستوى معنوية 5%

جدول رقم (15): يوضح الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر العدالة التعاملية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	t/sig	الاتجاه العام
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
1	يحترمني زملائي في العمل.	-	-	-	-	6.3	1	9	56.3	6	37.5	4.3	0.000	موافق بشدة
2	يناقشني رئيس المصلحة بالقرارات المتعلقة بعلمي.	-	-	-	-	6.3	1	11	68.8	4	25	4.19	0.000	موافق
3	يحرص رئيس المصلحة على متابعة القرارات المرتبطة بعلمي.	-	-	-	-	12.5	2	8	50	6	37.5	4.25	0.000	موافق بشدة
4	اشعر ان سلوك رؤسائي في العمل يتسم بالإنصاف والعدالة.	-	-	-	-	6.3	1	11	68.8	4	25	4.19	0.000	موافق
5	اشعر بتزاهة رئيس المصلحة في حسم التفاعلات بين العمال.	-	-	-	-	6.3	1	13	81.3	2	12.5	4.06	0.000	موافق
6	يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها.	-	-	-	-	18.8	3	10	62.5	3	18.8	4	0.000	موافق
	العدالة التعاملية											4.166	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد المتعلق بالعدالة التعاملية بلغ 4.166 وانحراف معياري يقدر ب 0.483 في حين كان الاتجاه العام لمجمل عبارات بعد العدالة التعاملية هو خيار موافق، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد فقد حملت العبارة رقم 3 (يحرص رئيس المصلحة على متابعة القرارات المرتبطة بعملية) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.25 وانحراف معياري 0.683، بينما كان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم 6 (يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها) 4 و0.632 على التوالي وهو أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد. كما أن مستوى المعنوية (t/sig) لكل عبارة من عبارات بعد العدالة التعاملية أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنوية لما وضعت له، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد أخذت الاتجاه العام موافق، مما يدل على ان بعد العدالة التعاملية لدى المستجوبين في المؤسسة متوفر بصورة عالية.

2- فرضيات الالتزام التنظيمي:

2-1- الفرضية الأولى: H_0 : عدم توفر بعد الالتزام العاطفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى معنوية 5%

الجدول رقم (16): يوضح الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر الالتزام العاطفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف المعياري	t/sig	الاتجاه العام
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F				
1	اشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي.	-	-	-	-	6.3	1	68.8	11	25	4	4.19	0.544	0.000	موافق
2	اشعر بالفخر كلما تحدثت عن مؤسستي للآخرين.	-	-	-	-	6.3	1	56.3	9	37.5	6	4.31	0.602	0.000	موافق بشدة
3	انتمائي لمؤسستي لا تعوضه مؤسسة أخرى.	-	-	-	-	12.5	2	60.8	11	18.8	3	4.06	0.574	0.000	موافق
4	اشعر أنني جزء من هذه المؤسسة.	-	-	-	-	6.3	1	62.5	10	31.3	5	4.25	0.577	0.000	موافق بشدة
5	اشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة.	-	-	-	-	12.5	2	68.8	11	18.8	3	4.06	0.574	0.000	موافق
6	لدي استعداد في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل.	-	-	-	-	6.3	1	68.8	11	25	4	4.06	0.443	0.000	موافق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

موافق	0.000	0.484	4.177											الالتزام العاطفي
-------	-------	-------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالالتزام العاطفي بلغ 4.177 وانحراف معياري يقدر ب 0.484 وقد كان الاتجاه العام لمجمل عبارات بعد الالتزام العاطفي هو الخيار موافق، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد الالتزام العاطفي فقد حملت العبارة رقم 2 (اشعر بالفخر كلما تحدثت عن مؤسستي للآخرين) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.31 وانحراف معياري 0.602، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم 6 (لدي استعداد في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل) 4.06 و 0.443 على التوالي وهو أقل متوسط حسابي وانحراف معياري لعبارات هذا البعد. كما أن مستوى المعنوي (t/sig) لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام العاطفي أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويًا لما وضعت له، ويظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد أخذت الاتجاه العام موافق، مما يدل على أن بعد الالتزام العاطفي لدى المستجوبين في المؤسسة سائد بصورة عالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

2-2- الفرضية الثانية: H0: عدم توفر بعد الالتزام المستمر لدى الموظفين في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (17): يوضح الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول توفر الالتزام المستمر

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف المعياري	t/sig	الاتجاه العام
		%	F	%	f	%	F	%	f	%	f				
1	ليس لدي استعداد للعمل بمؤسسة أخرى.	-	-	-	-	25	4	62.5	10	12.5	2	4.31	0.602	0.000	موافق بشدة
2	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد.	-	-	-	-	6.3	1	81.3	13	12.5	2	4.06	0.443	0.000	موافق
3	ليست المكاسب المادية فقط ما يستحوذ على اندفاعي للعمل.	-	-	-	-	6.3	1	56.3	9	37.5	6	4.31	0.602	0.000	موافق بشدة
4	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المؤسسة.	-	-	-	-	12.5	2	68.8	11	18.8	3	4.06	0.574	0.000	موافق
5	أحرص على بقائي في المؤسسة حتى لو تأخر دفع.	-	-	-	-	6.3	1	81.3	13	12.5	2	4.06	0.443	0.000	موافق
6	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي بالمؤسسة.	-	-	-	-	6.3	1	68.8	11	6.3	1	3.75	0.683	0.000	موافق
	الالتزام المستمر											4.020	0.425	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد المتعلق بالالتزام المستمر بلغ 4.020 وانحراف معياري يقدر ب 0.425 وقد كان اتجاه العام لمجمل عبارات بعد الالتزام المستمر هو خيار موافق، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد الالتزام المستمر فقد حملت العبارتين رقم 1 و 3 (ليس لدي استعداد للعمل بمؤسسة أخرى) (ليست المكاسب المادية فقط ما يستحوذ على اندفاعي للعمل) على التوالي أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.31 أما أكبر انحراف معياري فقد حملته العبارة رقم 6 (ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي بالمؤسسة) بقيمة 0.683، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارتين رقم 2 و 5 (لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد) (أحرص على بقائي في المؤسسة حتى لو تأخر دفع) متساويتين بقيمة 4.06 و 0.443 على التوالي وهما أقل متوسط حسابي وانحراف معياري، كما أن مستوى المعنوية (t/sig) لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام المستمر أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر دالة معنوية لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد الالتزام المستمر أخذت الاتجاه العام موافق، مما يدل على أن بعد الالتزام المستمر لدى المستجوبين في المؤسسة سائد بصورة عالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

3-2- الفرضية الثالثة: H_0 : عدم توفر بعد الالتزام المعياري لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (18): يوضح الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول مدى توفر الالتزام المعياري

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	t/sig	الاتجاه العام
		%	F	%	f	%	F	%	F	%	F			
1	التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة.	-	-	-	-	12.5	2	62.5	10	25	4	0.61	0.000	موافق
2	لمؤسستي الفضل في بناء مستقبلي المهني.	-	-	-	-	12.5	2	75	12	12.5	2	0.516	0.000	موافق
3	توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى عمالها.	-	-	-	-	6.3	1	68.8	11	25	4	0.544	0.000	موافق
4	تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه.	-	-	-	-	6.3	1	81.3	13	12.5	2	0.443	0.000	موافق
5	اشعر بواجب البقاء في هذه المؤسسة.	-	-	-	-	6.3	1	81.3	13	12.5	2	0.443	0.000	موافق
6	تتوافق قلبي الذاتية مع القيم الموجودة بالمؤسسة.	-	-	-	-	6.3	1	68.8	11	25	4	0.544	0.000	موافق
	الالتزام المعياري											4.104	0.438	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالالتزام المعياري بلغ 4.104 وانحراف معياري يقدر ب 0.438 وقد كان الاتجاه العام لمجمل عبارات بعد الالتزام المعياري هو الخيار موافق، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد الالتزام المعياري فقد حملت العبارتين رقم 3 و 6 (توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى عمالها) و(تتوافق قلبي الذاتية مع القيم الموجودة بالمؤسسة) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.19 وانحراف معياري 0.438، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارتين رقم 2 (لمؤسستي الفضل في بناء مستقبلي المهني) و 4 و 0.516 على التوالي وهو أقل متوسط حسابي لعبارات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

هذا البعد. كما أن مستوى المعنوية (t/sig) لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام المعياري أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويًا لما وضعت له، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد الالتزام المعياري أخذت الاتجاه العام موافق، مما يدل على أن بعد الالتزام المعياري لدى المستجوبين في المؤسسة سائد بصورة عالية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة نتائج متوسطات توفر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

1- تبين أن العدالة التنظيمية سائدة بدرجة عالية بين العاملين بمؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب

ومشتقاته بكوينين-الوادي- بمتوسط 4.1146، وأن الأبعاد المكونة لها بين العاملين في المؤسسة هي

على التوالي حسب متوسطات الحسابية:

- بعد العدالة التعاملية بمتوسط (4.1667)، من خلال تعاون العاملين مع الرؤساء لأداء الأعمال على

أحسن وجه، ومساعدة الآخرين والقيام بالأعمال الإضافية أيضاً.

- بعد العدالة الإجرائية بمتوسط (4.1042)، يسع العاملين إلى الحفاظ على سمعة والصورة الحسنة

للمؤسسة والاهتمام بمستقبلها، واحترام أنظمتها وتعليماتها المعمول بها.

- بعد العدالة التوزيعية بمتوسط (0.0729)، حيث تسود العدالة والمساواة في توزيع الموارد على

الأفراد، وتقديم مقترحات لتطوير وتحسين أداء العمل.

2- تبين أن الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته - كوينين-الوادي-

سائد بدرجة عالية بمتوسط (4.1007) و أن أبعاده المكونة له بين العاملين في المؤسسة على التوالي

حسب المتوسطات الحسابية:

- بعد الالتزام العاطفي بمتوسط (4.1771)، حيث يكون الأفراد الذين يكون ارتباطهم بالمنظمة نابع

من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل.

- بعد الالتزام المعياري بمتوسط (4.1042)، تسود الرغبة في البقاء في المنظمة والشعور بالذنب أو

الخيانة عند المغادرة، الإحساس بالواجب تجاه الأشخاص العاملين في المنظمة، الواجب الأخلاقي في

البقاء.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

- بعد الالتزام المستمر بمتوسط (4.0208)، يقوم على ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم هم مستوى عال من الالتزام المستمر.

ثانيا: مناقشة نتائج الانحدار الخطي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

استنادا إلى معالجة البيانات المجمعة من الميدان، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها نستطيع التحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الجزئية لها.

التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية:

1- الجدول رقم (19): تحليل الارتباط البسيط لبرسون بين المتغيرات:

0.962	R	الالتزام التنظيمي
0.000	Sig	
	العدالة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

من خلال التحليل الإحصائي الذي اشرنا إليه في الجدول رقم (19) يمكن القول أن الفرضية الرئيسية محققة، وذلك في ضوء الشواهد الكمية التي تم التوصل إليها إذ لاحظنا أن معامل بارسون $R=0.962$ عند مستوى المعنوي 0.000 وحسب تحليل الارتباط البسيط لبرسون بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي فان هناك ارتباط ايجابي يبين أن هناك علاقة بينهما.

2- الجدول رقم (20): تحليل الارتباط البسيط معامل Beta بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

Sig	Beta		
0.153		0.460	Constant
0.100	0.268	0.223	العدالة التوزيعية
0.850	-0.036	-0.031	العدالة الإجرائية
0.000	0.784	0.686	العدالة التعاملية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v25.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول رقم(19) وباستخدام معامل الارتباط **Beta** نلاحظ أنه:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط **Beta** بين عدالة التعاملية والالتزام التنظيمي 0.784 ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات صورة عالية جدا.

النتائج العامة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي:

- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة سوف للحليب ومشتقاته -كوينين-الوادي.
- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة سوف للحليب ومشتقاته -كوينين-الوادي .
- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة سوف للحليب ومشتقاته -كوينين-الوادي .
- توجد علاقة طردية(موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة سوف للحليب ومشتقاته -كوينين-الوادي.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرجنا بها فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات، والتي نأمل أن تسهم في التطوير والتحديث في المجال الإداري:
- العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسة الجزائرية، من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبتالي ضمان ولائهم والتزام الموظفين تجاه مؤسساتهم.
 - ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند الموظفين وذلك من خلال توعيتهم.
 - التأكيد على أهمية الحياد والإنصاف في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية لترسيخ العدالة الإجرائية لدى الموظفين.
 - مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على العاملين.
 - أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد من مهام وواجبات كل وظيفة.
 - العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعورا بالرضا وبالتالي يدفعهم لإظهار الالتزام بالمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

- ترسيخ وتنمية مفهوم الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من اجل الارتقاء بالعمل و الإسهام في تحسين أداء هذه المؤسسة وذلك من خلال المكافئات واعتبار الالتزام التنظيمي احد معايير التقييم لأداء العاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال استخدام الاستبيان الموزع كأداة وتقنية لجمع البيانات والخصائص السيكومترية لها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، وقد توصلنا إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية و التعاملية) والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر والمعيارى). وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية ان هناك مستوى عالي من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة ملينة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته -كونين-الوادي، وقد أظهرت النتائج ان الالتزام التنظيمي يتأثر بالعدالة التنظيمية.

الخاتمة العامة

خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده: ما هو دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة ملبنة سوف لإنتاج الحليب ومشتقاته-كوينين-الوادي؟ وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال:

التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة والوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من اجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام والانتماء لدى الموظف في المؤسسة.

من خلال الجانب النظري للدراسة يمكننا أن نؤكد على أهمية تطبيق مبادئ العدل والإنصاف في المؤسسات باختلاف أنواعها وبالأخص في المؤسسة الاقتصادية، وأهمية التقيد بإجراءات عادلة ومنصفة وتوفير عمليات توزيعية عادلة بين جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسة، والدمج بين التطبيق القانوني التنظيمي للإجراءات الوظيفية في المؤسسة وحسن التعامل مع الموظفين عند تطبيق تلك الإجراءات، فنظريات ومبادئ العدالة التنظيمية أكدت على أهميتها وخطورتها في نفس الوقت، حيث تعتبر واحدة من الظواهر التنظيمية التي يمكن من خلالها التنبؤ بأداء العامل والتزامه في المنظمة، فإدراك العدالة التنظيمية عامل مهم في الشعور بالرضا والارتياح والاطمئنان على المستقبل الوظيفي.

أما في الشق الميداني لهذه الدراسة فقد هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة، حيث حاولنا من خلالها الوقوف على مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات) ومستوى الالتزام لديهم. فمن خلال هذه الدراسة تبين انه توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة سوف للحليب ومشتقاته -كوينين-الوادي، كما تبين لنا أن العدالة التعاملية مطبقة بصورة عالية في المؤسسة مقارنة بالعدالة الإجرائية والتوزيعية، فكلما زادت هذه الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ارتفعت نسبة تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في المؤسسة.

وفي ختام بحثنا هذا نشير إلى أهمية تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المؤسسات، ففهم سلوك العاملين وتوفير احتياجاتهم من شأنه تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا. وهذا يتطلب من الإدارة العليا في المؤسسة العمل على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، من خلال قدرتها على حث العاملين على السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي اتجاه المؤسسة التي ينتمون لها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1- أ. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان لنشر والتوزيع، 2008.

• مجلات:

- 2- أ. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06.
- 3- أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، المجلد 11، 2015.
- 4- أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016.
- 5- احمد محمد بن عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014.
- 6- أسامة سليمان علي الصلاحيين و عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 1، 2019.
- 7- إسماعيل العمري ود. عبد الفتاح أبي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة علوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 28، مارس 2017.
- 8- بن دحو سمية وسهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، العدد 07، مارس 2017.
- 9- بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد، العدد 10، جوان 2017.
- 10- تجاني منصور و أ.د. هاشمي لوكيا، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد 08، مجلد 02، جوان 2017.
- 11- د.داسه مصطفى وآخرون، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم الفلسفة والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور-الجلفة، العدد 08، سبتمبر 2020.

- 12- د.داسه مصطفى وآخرون، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم الفلسفة والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور-الجلفة، العدد 08، سبتمبر 2020، ص432.
- 13- د.عبيد مختار سويبي، اثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2017، ص558.
- 14- دليلي لحسن ود.محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020-03-12.
- 15- دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد164 الجزء الأول، جويلية 2015.
- 16- زيان عبد الكريم وأ.د. بوسهمين أحمد، أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد04، العدد02، 2018.
- 17- الطاهر غراز و نورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد05، العدد04، ديسمبر 2020.
- 18- م.د سعد نعيم رضوي، العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من جهة نظر المدرسين والمدرسات، مجلة كلية التربية، العدد24، فيفري 2021.
- 19- م.م نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت كلية الإدارة الاقتصاد، المجلد 08 العدد24.
- 20- م.م. نغم دايع عبد علي و م.م.محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد02، العدد07.
- 21- ماجد قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، مجلة إدارة الأعمال، العدد05، 2015.
- 22- نصر الدين قعودة وآخرون، اثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، مجلة اقتصاد والتجارة، مجلد04 العدد 01، جوان 2020.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Revues:

- 23- AKANBI and Others 'Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria ' International Journal of Humanities and Social Science 'Vol.3 'No.14 'Juiy 2013.
- 24- Eric G. Lambert and Others 'The impact of job stress- job involvement- job satisfaction- and organizational commitment on correctional staff support for rehabilitation and punishment 'A Critical Journal of Crime- Law and Society ' 16 November 2014.
- 25- Robert and Others 'Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction- Organizational Commitment- and Procedural Justice 'Employee Responsibilities and Rights Journal 'Vol.6 'No.3 '1993.
- 26- Eric G.Lambert and Others 'The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff ' The Social Science journal '4 February 2019.
- 27- Hanulpark and Kang-Sook Lee 'Reliability and validity of the Korean version of organizational justice questionnaire 'Annals of Occupational and Ervironmental Medicin '2018.
- 28- Rensis Likert 'A The chique for The Meosurement of Attitudes ' Archives of Psycholoyy New Yort '1932.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

بطاقة فنية للمؤسسة



FICHE TECHNIQUE DU PROJET

LAITERIE DE

Eurl Souf Lait

Société : ~~SARL BM~~ Lait Industrielle.
Capital social : 20.000.000,00 DA.
Gérant : MOUSSAOUI Adem.
Date de début réalisation du projet : 2013.
Date d'achèvement de montage : Mars 2017.
Capacité du projet :
* Lait : 10.000 L/h, soit 90.000 L/j
* Yaourt : 1.200 L/h, soit 9.600 pots/h.

Effectif Prévu : 45 agents.
Cout du projet : 270.000.000,00 DA
Soutien de l'état :
BADR Banque (crédit Etahadi) - Agence EL OUED.
ANDI EL OUED.

Gamme de produits :
Lait pasteurisé en sachet, Lait cru pasteurisé en sachet, Leben en sachet,
Raib en sachet, Cherbet en Sachet et Yaourt en pots.

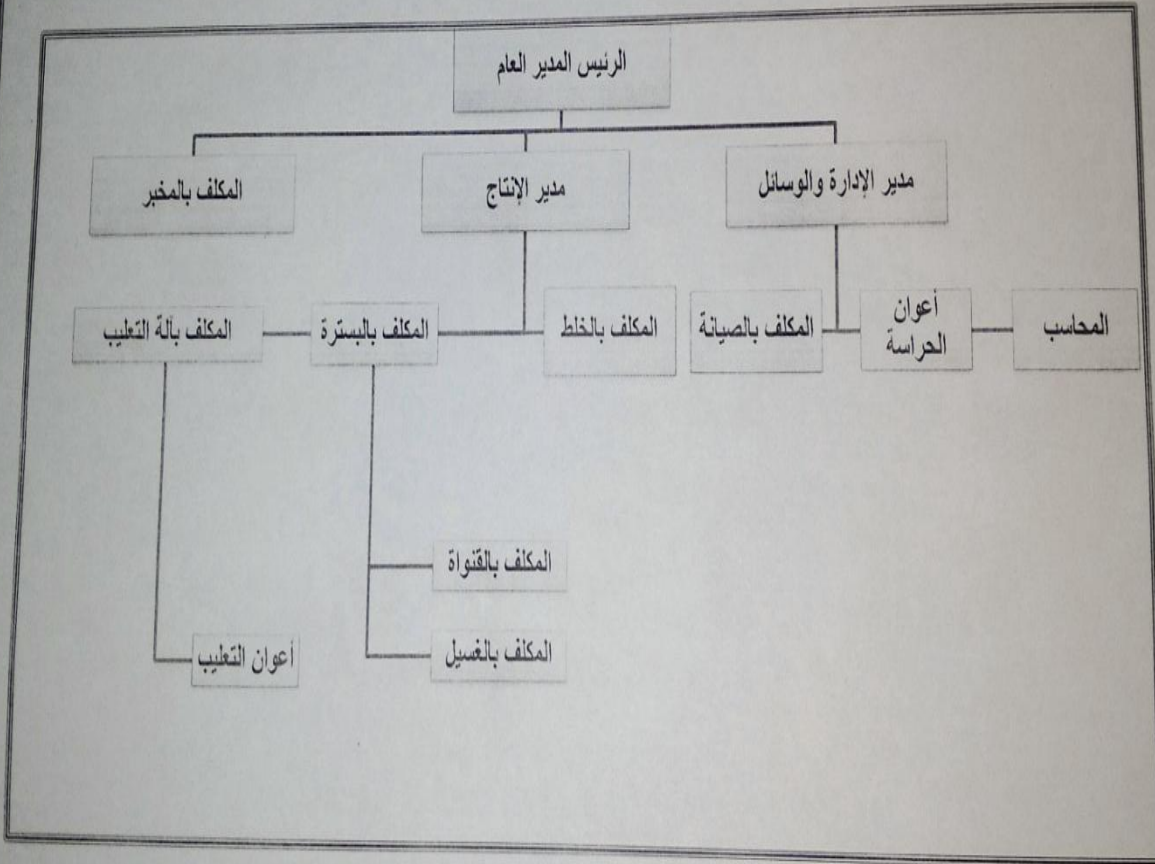
Conception d'étude et montage d'équipement :
Ets Djilali Mohamed « Société Algérienne »

Fournisseurs des équipements :
GMI (Algérie) - ATTSU (Espagne) - TERKAN COOLING (Turquie) - BETA-PAK (Turquie) - HAUS (Turquie)
KOMAL (India) - ELGI (India) - GOMA Engineering (India) - NICHROME (India)

ملحق رقم: 02

الهيكال التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم: 03

استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
استمارة استبيان

أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد...

في إطار استكمال متطلبات إنجاز مذكرة ماستر بعنوان " دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي "،
للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي
يتكون من مجموعة من الأسئلة والعبارات، ونرجوا منكم التكرم بالإجابة عليها من خلال وضع علامة (X) في
الخانة التي تناسب رأيك، علما ان مساهمتك في ملء هذا الاستبيان بدقة يخدم أغراض البحث العلمي كما ان
أجوبتك ستحظى بالسرية.

إشراف الأستاذ:

د. محمد الباي.

من إعداد الطلبة:

- أمينة العلمي.
- إكرام بن قدور.
- عائشة سعد الله.

شكرا على تعاونكم مسبقا.

قائمة الملاحق :

الجزء الأول: البيانات الشخصية

السن: - اقل من 30 سنة - من 30 إلى 39 سنة - من 40 إلى 49 سنة - أكثر من 50 سنة

الجنس: ذكر أنثى

المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي

المصلحة التي تعمل بها:

الخبرة: - اقل من 1 سنة - من 1 إلى 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية

البعد	الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العدالة التوزيعية	1.	تناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي على الأداء.					
	2.	توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق.					
	3.	يتناسب راتي الشهري مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
	4.	تكافئي الإدارة على الجهد الإضافي الذي أبذله.					
	5.	يتماثل راتي مع العمال المشابهين لي في المهام.					
	6.	أرى انه هناك إنصاف في المسؤوليات الملقاة لي في المهام.					
العدالة الإجرائية	7.	يتخذ المدير القرارات الخاصة بعملتي بناء على معلومات كافية.					
	8.	تلتزم الإدارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.					
	9.	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء.					
	10.	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ العمال لأوامرها دائما.					
	11.	تتم عملية الترقية في الدرجة وفق معايير واضحة وشفافة.					
	12.	أرى ان إجراءات تقييم أداء العمال عادلة.					
العدالة التعاملية	13.	يحترمني زملائي في العمل					
	14.	يناقشني رئيس المصلحة بالقرارات المتعلقة بعملتي.					
	15.	يحرص رئيس المصلحة على متابعة القرارات المرتبطة بعملتي.					
	16.	اشعر ان سلوك رؤسائي في العمل يتسم بالإنصاف والعدالة.					
	17.	اشعر بتزاهة رئيس المصلحة في حسم التفاعلات بين العمال.					
	18.	يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها.					

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي

البعد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي	1.	اشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي.					
	2.	اشعر بالفخر كلما تحدثت عن مؤسستي للآخرين.					
	3.	انتمائي لمؤسستي لا تعوضه مؤسسة أخرى.					
	4.	اشعر أنني جزء من هذه المؤسسة.					
	5.	اشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة.					
الالتزام المستمر	6.	لدي استعداد في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل.					
	7.	ليس لدي استعداد للعمل بمؤسسة أخرى.					
	8.	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد.					
	9.	ليست المكاسب المادية فقط ما يستحوذ على اندفاعي للعمل.					
	10.	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المؤسسة.					
	11.	احرص على بقائي في المؤسسة حتى لو تأخر دفع.					
	12.	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي بالمؤسسة.					
الالتزام المعياري	13.	التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة.					
	14.	لمؤسستي الفضل في بناء مستقبلي المهني.					
	15.	توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى عمالها.					
	16.	تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه.					
	17.	اشعر بواجب البقاء في هذه المؤسسة.					
	18.	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة بالمؤسسة.					

الملحق رقم: 03

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين :

الكلية	الصف	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي	أستاذ محاضر _ أ _	الأستاذ بوبكر عباسي	1
	أستاذ محاضر _ أ _	الأستاذ عمر خالد	2
	أستاذ محاضر _ أ _	الأستاذة ريم بن عيسى	3

سَمْعٌ بِجُحُودٍ
أَلَيْسَ بِشَيْءٍ
أَشْرًا

