

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID- EL-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et

Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2025/2024

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في
المؤسسة -دراسة حالة-

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. شوابي سارة

من إعداد الطالبين:

- بوشعير إسماعيل

- سودة زكرياء

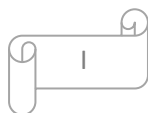
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، وقد أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز _الطارف_ . حيث تم مسح ميداني بواسطة استمارة استبيان تم توزيعها عينة مكونة من 34 موظف بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز فرع - الطارف - .
وتوصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، الذي أُجري عبر برنامج SPSS ، أنه لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز فرع -الطارف- .

الكلمات المفتاحية:

العدالة، الإلتزام، المؤسسة، الإلتزام الوظيفي، العدالة التنظيمية.



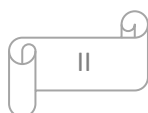
Abstract

This study aims to highlight the impact of organizational justice on employees' job commitment within the institution. The study was conducted at Sonelgaz – El Tarf branch. A field survey was carried out using a questionnaire distributed to a sample of 34 employees at the Algerian Electricity and Gas Company, Sonelgaz – El Tarf branch.

After statistically analyzing the data using SPSS software, the study concluded that there is no impact of organizational justice on job commitment at the Algerian Electricity and Gas Company, Sonelgaz – El Tarf branch.

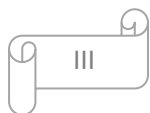
Keywords:

Justice, Commitment, Institution, Job Commitment, Organizational Justice.



الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.
أهدي جهدي المتواضع إلى الذين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم والفضيلة:
إلى والداي العزيزان: أمي وأبي أطال الله في عمرهما.
إلى إخوتي الأعزاء أرجو التوفيق لهم من العالي.
رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة
إلى كل من مد يد المساعدة لي وساهم معنا في تدليل ما واجهني من الصعوبات.
إليهم جميعاً أقدم هذا الجهد العملي.



الإهداء

هذه المذكرة ثمرة جهد، لكنها تحمل بين طياتها جزءا منكم جميعا
إلى من غرسا في قلبي معنى الحب والعطاء،
إلى من كانا لي سندا في كل خطوة، إلى أمي وأبي،
نبض روحي ونور دربي، شكرا لدفعكما الذي كان سر نجاحي
وإلى أصدقائي الأعزاء، رفقاء الدرب وشركاء الطموح،
أنتم النبض الذي جعل المسيرة أكثر إشراقا وأقل وعورة، شكرا لدعمكم
ووجودكم الدائم

شكر و عرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لازيدنكم "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

الحمد والثناء والشكر الله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة وتوفيقى لإنجاز هذا البحث. واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل ليسعنا إتمام إعداد هذا البحث إلا أن نتوجه إلى الأستاذة المشرفة التي كانت حافزا ومنبعا لجهدنا الأستاذة: "شوابي سارة"

لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى توجيهاتها السديدة، ونصائحها الدقيقة، وملاحظاتها القيمة، وتساؤلها

المستمر عن هذا العمل الذي اعتبرته عملها فلم تدخر جهدا لأجله حتى يتم في أحسن الظروف، وكل ذلك

بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاها الله عنا خير الجزاء، وبارك الله لها في وقتها وعملها، مع التمني لها دوام

التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشوارها العلمي.

كما نتقدم بالشكر وعظيم الامتتان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

وننتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة "لجنة المناقشة" الذين تحملوا عناء قراءة وتفحص المذكرة كما نشكر جميع عمال وإطارات شركة سونلغاز فرع الطارف على استقبالهم وتعاونهم معنا، وعلى المعلومات المقدمة من طرفهم.

والى كل اللذين غمرونا برحابة صدر وتابعونا بصدق ويسرو لنا الطريق في إعداد هذه المذكرة التي نرجو أن تكون مرجعا يستفاد منه.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	قواعد العدالة التوزيعية.....	01-01
19	أبعاد العدالة التنظيمية.....	02-01
21	يوضح مقارنة العاملين للعدالة.....	03-01
24	بناء إدراكات العدالة التنظيمية.....	04-01
26	أبعاد العدالة التنظيمية.....	05-01
35	أهمية الالتزام الوظيفي.....	01-02
39	أبعاد الالتزام الوظيفي.....	02-02
40	أبعاد الالتزام الوظيفي من خلال خصائصه.....	03-02
59	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الطارف.....	01-03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12 مفهوم العدالة التنظيمية.....	01-01
45 ركائز بناء الالتزام الوظيفي حسب مورو 1983	01-02
62 الاستجابات والدراجات.....	01-03
62 مقياس ليكارت LEKERT الخماسي.....	02-03
63 معامل الإتساق الداخلي لمحاوور الإستبيان.....	03-03
65 قيم معامل ألفا كرمباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة.....	04-03
65 إختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk.....	05-03
67 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	06-03
67 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	07-03
68 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	08-03
69 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدامية.....	09-03
69 تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية.....	10-03
70 تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة الإجرائية.....	11-03
71 تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التعاملية.....	12-03
72 تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمتغير الإلتزام الوظيفي.....	13-03
75 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الأول: العدالة التنظيمية.....	14-03
75 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الثاني الإلتزام الوظيفي.....	15-03
76 إختبار T لعينات مستقلة حول دراجة الفروق لإجابات الباحثين مدى تطبيق العدالة التنظيمية و التي تعزى لخاصية الجنس.....	16-03
77 نتائج التباين الأحادي للمقارنة الإجابات الباحثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية التي تعزى بالمعلومات الشخصية.....	17-03
78 نتائج معامل الإرتباط البسيط بيرسون بين متغيرات الدراسة.....	18-03
78 نتائج معامل الإرتباط البسيط لبيرسون بين متغيرات الدراسة.....	19-03

قائمة المختصرات

الترجمة إلى العربية	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	01

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)	- Abstract.....
(III- IV)	- إهداء.....
(V)	- شكر و عرفان
(VI)	- قائمة الأشكال.....
(VII)	- قائمة الجداول.....
(VIII)	- قائمة المختصرات.....
(IX-XI)	- جدول المحتويات.....
(1)	- مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية	
(9)	تمهيد
(10)	المبحث الأول: مدخل للعدالة التنظيمية.....
(10)	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.....
(13)	المطلب الثاني: خصائص وأهمية العدالة التنظيمية.....
(15)	المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية ومجالاتها.....
(20)	المبحث الثاني: نظريات العدالة التنظيمية ومقوماتها.....
(20)	المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية.....
(24)	المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية.....
(25)	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية.....
(26)	المبحث الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية ومحدداتها.....
(26)	المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية.....
(27)	المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية.....
(31)	خلاصة الفصل.....

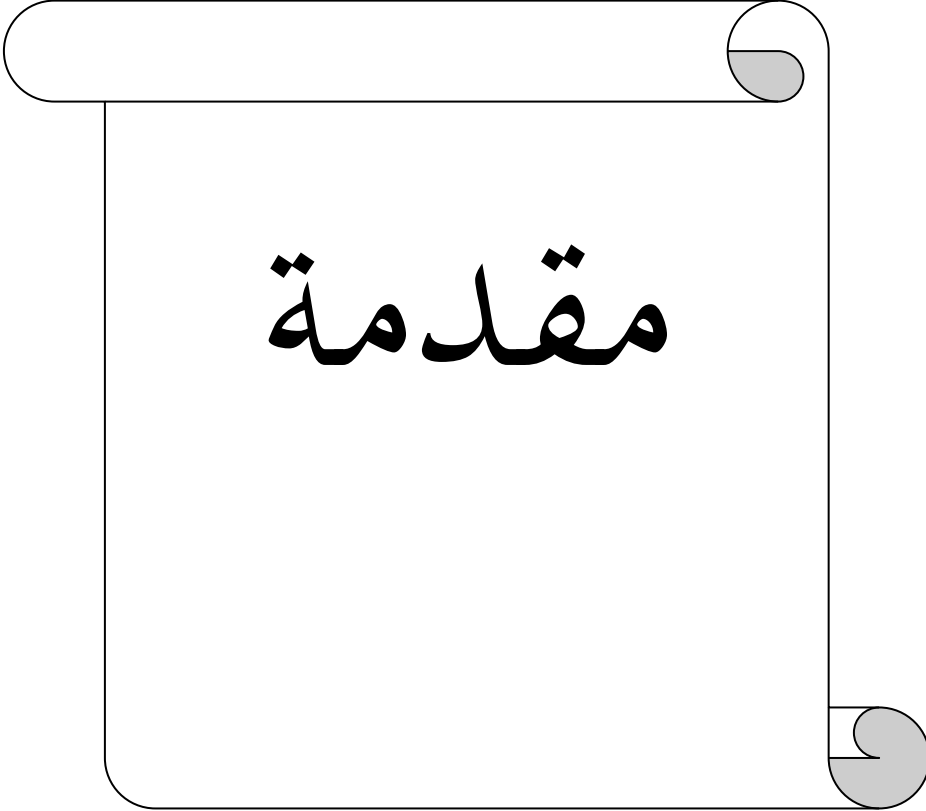
الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام الوظيفي

(33)	تمهيد.....
(34)	المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي.....
(34)	المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي.....
(36)	المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام الوظيفي.....
(37)	المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الالتزام الوظيفي.....
(41)	المبحث الثاني: الآثار التنظيمية للالتزام الوظيفي ومحدداته.....
(41)	المطلب الأول: الآثار التنظيمية للالتزام الوظيفي.....
(43)	المطلب الثاني: محددات الالتزام الوظيفي.....
(45)	المطلب الثالث: ركائز الالتزام الوظيفي.....
(46)	المبحث الثالث: استراتيجيات وأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.....
(46)	المطلب الأول: استراتيجيات بناء الالتزام الوظيفي.....
(48)	المطلب الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي.....
(49)	المطلب الثالث: أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.....
(51)	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف

(53)	- تمهيد.....
(54)	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف.....
(54)	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.....
(57)	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف.....
(59)	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ولاية الطارف.....
(61)	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
(61)	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
(62)	المطلب الثاني: الصدق والثبات.....
(66)	المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
(67)	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.....
(67)	المطلب الأول: تحليل نتائج متغيرات الدراسة.....
(76)	المطلب الثاني: إختبار T لعينات مستقلة وإختبار أنوفا Anova.....
(78)	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....

(82) خلاصة الفصل
(83) الخاتمة
(85) قائمة المصادر والمراجع
(92) قائمة الملاحق



1. مدخل الدراسة

تعد العدالة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات. فهي تمثل الإدراك الذاتي للموظفين حول مدى عدالة المعاملة التي يتلقونها من طرف إدارتهم، سواء من حيث توزيع الموارد، أو الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، أو طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل بيئة العمل.

وفي المقابل، يعتبر الالتزام الوظيفي أحد أهم محددات الأداء التنظيمي، إذ يعكس مدى ارتباط الموظف بالمنظمة من حيث الولاء والانتماء والرغبة في البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها. ويُعد الالتزام الوظيفي حجر الأساس لاستقرار القوى العاملة وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

وقد كشفت العديد من الدراسات الحديثة عن وجود علاقة وثيقة بين شعور الموظف بالعدالة داخل بيئة العمل ومستوى التزامه تجاه المؤسسة. إذ يؤدي الإحساس بالعدالة إلى تعزيز الثقة في الإدارة، وتحسين الروح المعنوية، وتقوية الارتباط العاطفي والتنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات الأفراد ومردودهم.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، من خلال محاولة تحليل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وعلاقتها بمستويات الالتزام لدى العاملين. كما تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم السياسات الإدارية الساعية إلى تحقيق التوازن والعدالة داخل المؤسسات، بما يضمن استقرار الموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2. إشكالية الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع الطارف؟

الأسئلة الفرعية:

وقد انبثقت تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف؟

3. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، تم وضع أربع فرضيات رئيسة لأجل التوصل لأهداف الدراسة، يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف ".
فرع الطارف "
- **الفرضية الثانية:** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف ".
فرع الطارف "
- **الفرضية الثالثة:** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف ".
فرع الطارف "

4. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **أهمية العدالة التنظيمية كعنصر مؤثر في بيئة العمل:** حيث تؤثر العدالة التنظيمية بشكل مباشر على مشاعر الموظفين تجاه المنظمة، ما ينعكس على مستوى التزامهم وسلوكهم داخل المؤسسة.
- **تعزيز الأداء المؤسسي:** فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي يساعد الإدارة على صياغة سياسات عادلة تحفز الموظفين وتقلل من الدوران الوظيفي والغيابات.
- **سد الفجوة البحثية:** تسعى الدراسة إلى سد النقص في الأدبيات حول تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، خاصة في السياقات الثقافية العربية أو في قطاع معين (يمكن تحديده حسب الدراسة).
- **تحسين العلاقات التنظيمية:** تقدم الدراسة أدوات عملية لتطوير سياسات إدارية عادلة تساهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.
- **التطبيق العملي في إدارة الموارد البشرية:** تمكن النتائج صناع القرار من تبني استراتيجيات تساهم في تحسين الرضا والانتماء والولاء الوظيفي.

5. دوافع اختيار الموضوع

توجد عدة حقائق تجعل من الموضوع محل اهتمام الباحثين، لعل أهمها:

- الدوافع الذاتية: تمثلت في:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص.

- الدوافع الموضوعية: تمثلت في:

- التطرق إلى هذا الموضوع بغية فتح المجال لدراسات مستقبلية أوسع للاستفادة العامة على مستوى المؤسسات الجزائرية والأخذ بعين الاعتبار النتائج المتوصل إليها؛
- كون الدراسة من المواضيع المطروحة في الساحة الاقتصادية والمهنية حالياً؛
- كون الموضوع موضوع هام يجب تجديد دراسته كل مدة من الزمن للاستفادة منه حول الطابع العملي.

6. أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحليل مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).
- قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة...).
- اقتراح توصيات عملية لتحسين مستويات العدالة التنظيمية بما يدعم رفع درجة الالتزام الوظيفي.

7. المنهج المتبع وأدوات الدراسة

تم استعمال المنهج الوصفي لوصف الظاهرة في الجانب النظري وتم اعتماد المنهج التحليلي الذي يساعد على تحليل البيانات واستنباط التفسيرات والاستنتاجات المتعلقة بالمشكلة المطروحة في الجانب التطبيقي.

كما تم استخدام أسلوب العينة في الجانب التطبيقي، وتمثلت أدوات الدراسة في:

- المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والدوريات والملتقيات والمواقع الإلكترونية.
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على: الملاحظة، الاستبيان، كما هو موضح في الفصل الثالث ضمن أدوات الدراسة الميدانية واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

8. حدود الدراسة

لكل دراسة حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد حددت حدود هذه الدراسة كالاتي:

- **الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسة عينة البحث والمتضمنة مؤسسة سونلغاز فرع الطارف.
- **الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الطارف، وقد بلغ حجم العينة 34 موظف.
- **الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر أكتوبر 2024 إلى غاية شهر جوان 2025، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 05 أبريل 2025 إلى غاية تاريخ 29 ماي 2025.

9. صعوبات الدراسة:

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي أثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- تعقيد موضوع العدالة التنظيمية؛
- صعوبة جمع المراجع المتعلقة بالربط بين متغيرات الدراسة الأساسية؛
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية.

10. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع العدالة التنظيمية وأيضاً الالتزام الوظيفي ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة مهلل عبد المالك، سنة 2021 بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية، وإدراك مفهوم وأهمية الولاء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية وولاء الموظفين لدى العاملين في القطاع الخاص، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية مع المتغيرات المدروسة.

وقد تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة، وأن المحدد الرئيسي لوجود العامل وأدائه ورضاه هو شعوره بالعدالة أو عدمها. كما أن التوصل إلى أن الولاء الوظيفي هو أحد أهم المؤشرات لنجاح المنظمات في تحقيق كفاءة وفعالية إنتاجية، وأن زيادة تفعيل العوامل التنظيمية تؤثر على المنظمة ككل.

إن الولاء الوظيفي هو سلوك إيجابي من الطرفين، وهو من قيم العمل لأنه يعتبر من أساسيات العمل، ولذلك من الضروري توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز الولاء الوظيفي عند العاملين وتحديد أبعاده وسبله، وذلك بتفعيل أهمية الولاء الوظيفي من خلال سعيه لتحقيق التنمية التنظيمية التي تؤدي بدورها لتحقيق الجهود المرجوة والنتائج المتفق عليها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

الدراسة الثانية: دراسة بعلي حمزة، سنة 2024 بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -MAB- قالمة- الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين في وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط من وجهة نظر العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MBA بقالمة، تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي، لبلوغ الهدف الرئيسي للدراسة تم جمع عينة مكونة من 122 مفردة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية وهي أسلوب الانحدار (Regression) وأسلوب تحليل المسار (Analysis Path).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أثر إيجابية بين متغيرات الدراسة مع وجود علاقة أثر غير مباشر موجب بين العدالة التنظيمية وإبداع العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين ورؤساء المصالح مع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار عبر فرق العمل.

جوانب تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تناولت هذا الموضوع في القطاع الاقتصادي العمومي وكذلك كانت الدراسة حديثة في سنة 2025؛

- ومن ناحية أخرى تناولت هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز فرع الطارف.

12. هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد (استخدام العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، الالتزام الوظيفي عبر تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز فرع الطارف) الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للعدالة التنظيمية، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى مدخل للعدالة التنظيمية في المبحث الأول، ثم تم التعرض إلى نظريات العدالة التنظيمية ومقوماتها في المبحث الثاني، ومن ثم التطرق إلى أساسيات حول العدالة التنظيمية في المبحث الثالث.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للالتزام الوظيفي، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول لماهية الالتزام الوظيفي، ثم تم التعرف على الآثار التنظيمية للالتزام الوظيفي ومحدداته في المبحث الثاني، في حين خصص المبحث الثالث إلى التعرف على استراتيجيات وأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.

الفصل الثالث (الميداني): تضمن هذا الفصل القيام بدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف في المبحث الأول ثم تم عرض منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساساً على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الرئيسية منها والفرعية في المبحث الثالث.

الفصل الأول

الإطار النظري للعدالة

التنظيمية

يكتسي موضوع العدالة التنظيمية أهمية بالغة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ تعتبر أحد المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين وسلوكهم وحافزيتهم تجاه العمل، وأحد أبرز المتغيرات التي تؤثر أيضا على مجمل الأهداف الإنسانية التي يسعى أي تنظيم لتحقيقها، فهي تشير إلى الانصاف والمعاملة العادلة والأخلاقية للعامل داخل المنظمة، كما تشير إلى مدى إدراك الموظفين للعدالة في تعامل المنظمة معهم من حيث توزيع الموارد، واتخاذ القرارات، والتفاعل اليومي داخل بيئة العمل.

وعليه جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للعدالة التنظيمية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تتضمن مختلف

الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية في المنظمة وهي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للعدالة التنظيمية؛

المبحث الثاني: نظريات العدالة التنظيمية ومقوماتها؛

المبحث الثالث: أساسيات حول العدالة التنظيمية.

المبحث الأول: مدخل للعدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية مفهوم يدل على مستوى العدالة المطبقة على العاملين في المنظمة وإدراكهم وتقييمهم للقواعد والإجراءات المطبقة فيما بينهم، فهي تعكس مدى شفافية ووضوح المعايير الأخلاقية والاجراءات الإدارية في المنظمة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على العدالة التنظيمية وتحديد مفهومها وأهميتها، وكذلك ذكر أهم أبعادها ومختلف النظريات المفسرة لها ومقوماتها، وأخيرا تحديد مبادئها ومحدداتها.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة، مما جعل تعريفها يتنوع ويختلف من باحث لآخر وفيما يلي عرض لتعريفها اللغوي والاصطلاحي.

1- لغة:

العدل "اسم من أسماء الله الحسنى بمعنى الذي لا يظلم ولا يجور. وعدل إلى يعدل، عدلا فهو عادل (عدل بين المتخاصمين: أنصف بينهما وتجنب الظلم والجور)، (عدل القاضي: أي كان منصفاً عكسه الظلم)، وأعدل (مفرد) اسم تفضيل من عدل أي أكثر إنصافاً (كان من أعدل الناس حكماً أكثرهم إنصافاً)، أي أن العدل هو الإنصاف وهو إعطاء كل ذي حق حقه أو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه.

أما العدالة: مصدر عدل وهي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة. العدالة الاجتماعية: نظام اقتصادي يعمل على إزالة الفروق الاقتصادية الكبيرة بين طبقات المجتمع. وعدالة التوزيع: قيام الدولة بتوزيع الحقوق والواجبات بين الأفراد حسب كفاياتهم في حدود المصلحة¹ والعدل كما جاء في لسان العرب، فهو اسم مجرد فعله، عدل والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجوز به الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق وهو الحكم العادل، وعدل الشيء وزنه، وعدلت فلانا إذا ساويت بينهما، وتعديل الشيء تقويمه وعدل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل واستقام، لأن العدل هو الاستقامة والسوية وهو فريضة ينبغي تحلي الانسان بها.² وجاء في معجم الوسيط أن العدالة هي إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة، والعدل هو الانصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه.³

¹ - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ج2، القاهرة. مصر، 2008، ص 409.

² - بن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط1، المجلد 11، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 1992، ص 706

³ - علي المعايطة، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم المواطنة: واقع وآفاق، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

أما ما جاء في قاموس المحيط للفيروز آبادي، فالعدل ضد الجور وما قام في النفوس، أي أنه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة، عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل بلفظ الواحد وهو اسم للجمع، رجل عدل وامرأة عدول وعدله وعدل الحكم تعديلا أقامه وعدله يعدله وعادله: وازنه.¹

وتاريخيا يرتبط مفهوم العدالة بالقانون والشرعية ارتباطا وثيقا، ففي اللاتينية نجد أن كلمة Jus تعني قانون، ويستمد منها كلمة Justitia والتي تعني العدالة، ورغم ذلك نجد أن مصطلح العدالة "Justice" لم يعد يستخدم كمصطلح قانوني، بل يستخدم كمصطلح أخلاقي، وإداري، وتربوي. فالعدالة تتضمن الأفكار والمشاعر والسلوكيات المتعلقة بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية.²

2- اصطلاحا:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية منذ أن قدم (Adams 1960) و قد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.³

فالعدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي تعتبر قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي للتعامل والاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا يترتب على عدم العدالة اتباع العاملين لسلوكيات ضارة للمنظمة.⁴

كما يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى ما يتصوره الموظفون من الإنصاف فيما يتعلق بتوزيع الموارد التنظيمية والإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الموارد، ويشير أيضا إلى تصوراتهم حول مدى تعاملهم بشكل عادل في التنظيم، وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل الالتزام والرضا، كما تعني العدالة التنظيمية بالقواعد التي وضعت لتوزيع المكتسبات في المنظمة مثل المهام، والمكافآت، والعقوبات، والأجور، والمراكز أو المناصب التنظيمية، والفرص والأدوار بين الموظفين، وتعني كذلك بالمعايير المجتمعية التي تشكل الأساس لهذه القواعد.⁵

¹ - محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج4، دار الجبل، بيروت، لبنان، 1997، ص 13.

² - أسماء الخالدي، كايد سلامة: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 2، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2014، ص 288.

³ - رميلة لعمور، بومدين بوداود، العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 438-439.

⁴ - داسة مصطفى، شيبلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 08، جامعة بن عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 431.

⁵ - أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طانطا، لقسام مجلة كلية التربية، العدد 41، الجزء 03، عين الشمس، 2017، ص 133

وفي الجدول الموالي عرض لمجموعة من التعاريف للعدالة التنظيمية حسب وجهة نظر بعض الباحثين:

الجدول رقم (01-01): مفهوم العدالة التنظيمية

الرقم	الباحث/السنة/الصفحة	التعاريف
01	أحمد صقر عاشور، 1989، ص 158	"هي اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أم عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين"
02	هديل كاظم سعيد، 2010، ص 127	"هي درجة ادراك الفرد لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل رئيسه، ومقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بمجهود ومردودات نظرائه"
03	حاكم جبوري علك الخفاجي، 2012، ص 13	"العدالة سلوك أخلاقي نابع من رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات"
04	Cyprien Delaport, 2016, p 16	حسب علماء النفس فيعتبرونها على أنها: "الانصاف المتصور في التبادلات التي تجري في المنظمة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، واشراك الفرد في العلاقة مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ومع المنظمة التي اتخذت كنظام اجتماعي."
05	Jean-Christophe, 2014, p 24	"هي تصور للعدالة التي يمتلكها الأفراد في العمل، بما يتعلق بردود أفعالهم السلوكية والمعرفية والعاطفية"
06	نماء جواد العبيدي، 2012، ص 80	"تعني إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا"

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المصادر المذكورة في الجدول

بناء على ما تم عرضه من مفاهيم وتعريفات متنوعة للعدالة التنظيمية من مختلف الباحثين يمكن القول أن هذه الأخيرة تشير إلى إدراك الفرد وشعوره بمدى العدالة التي يتلقاها داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال أسلوب وطريقة التعامل معه أو من خلال الإجراءات المتخذة التي تمكنه من الحصول حقوقه في الرواتب، الترقيات والحوافز... إلخ .

المطلب الثاني: خصائص وأهمية العدالة التنظيمية

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم الخصائص المميزة للعدالة التنظيمية وكذلك التطرق إلى أهميتها الرئيسية.

1- خصائص العدالة التنظيمية

تتمثل خصائص العدالة التنظيمية فيما يلي:¹

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية؛
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة؛
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

¹ ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص 11.

2- أهمية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية قيمة إنسانية واجتماعية عليا لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، وهي مطلباً اجتماعياً عاماً يضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات، كما أنها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية قيم العدالة ومبادئها كأساس للأداء المميز للمجتمعات والمنظمات، فالعدالة التنظيمية من القيم الإدارية الأكثر أهمية في المنظمات، وأحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي¹، وقد وصفها Cremer بأنها الجانب الأكثر تأثيراً في جميع أنشطة أي منظمة، لكونها تسهم في توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز المهام المطلوبة بدقة، وتحقيق الأهداف المنشودة بجودة عالية.²

وتعكس أهمية العدالة التنظيمية من دورها المؤثر في السلوك التنظيمي في النقاط التالية³:

- ✓ توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، من خلال العدالة التوزيعية.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
- ✓ تعكس حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار.
- ✓ تكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة التفاعلية.
- ✓ تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- ✓ تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة.

كما يتضح بأن العدالة التنظيمية أهمية على مستويين⁴:

- أ- المستوى الإنساني: تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق والغضب....).

¹- زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة سلطان قابوس، المجلد 10، العدد 01، عمان، الأردن، 2016، ص ص 120 - 221.

²- أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص 134

³- هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 63، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 129.

⁴- حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012، ص 7.

ب- **المستوى التنظيمي:** إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية، وتعتبر الموارد من أهم هذه المصادر، عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي...).

المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية ومجالاتها

إن مجالات العدالة التنظيمية تتعلق بصورة مباشرة بكيفية تحقيق العدالة داخل المؤسسات وذلك من حيث توزيع الموارد، اتخاذ القرارات، التعاملات، والتقييم، وهي تشمل عدة أبعاد رئيسية. حيث كان الحديث في السابق عن العدالة التنظيمية مقتصرًا على عدالة التوزيعات في بادئ الأمر وهي التي أشار إليها Adams بنظريته عام 1963، وغيره من أصحاب نظريات الدافعية، لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة، ثم ظهر الحديث عن نوع آخر من العدالة التنظيمية وهو عدالة الإجراءات المتبعة في تحديد هذه المدخلات والمخرجات ثم عدالة المعاملة الاجتماعية التي يتلقاها العامل مع صانع القرار وهو ما يعرف فيما بعد بالعدالة التنظيمية.¹ ومنهم من أضاف عدالة التقييم كبعد رابع للعدالة التنظيمية.

وفيما يلي سنقوم بعرض أبعاد العدالة التنظيمية.

1- العدالة التوزيعية

يعود منشأ هذا النوع إلى المساهمات التي قدمها (آدمز Adams) في ضوء نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية حيث أنها تعنى بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه.² وتقوم فكرة العدالة التوزيعية على أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات التي على أساسها يقرر مدى توفير العدالة التوزيعية في مكان العمل، وأشاروا كذلك بأنها العلاقة المقدمة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة.³

¹ - داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، مرجع سابق، ص 434

² - نواف موسى شنتاوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد، 14، العدد، 04، فلسطين، 2013، ص.75

³ - خالدية مصطفى عطا، مها عارف برسيم، سامي أحمد عباس، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون، العدد 23، العراق، ص 131.

وقد أوضح (حامد 2003) أن عدالة التوزيع تشير إلى عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الفرد، وعرفها (فوجلر و كروبنزانو 1998) بأنها تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي تحصل عليها موزعة بشكل عادل، وأن الأفراد يصدرون أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها.¹

وبما أن عدالة التوزيع تتعمق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، فإن عدالة التوزيع تنطوي على جانبين أساسيين:²

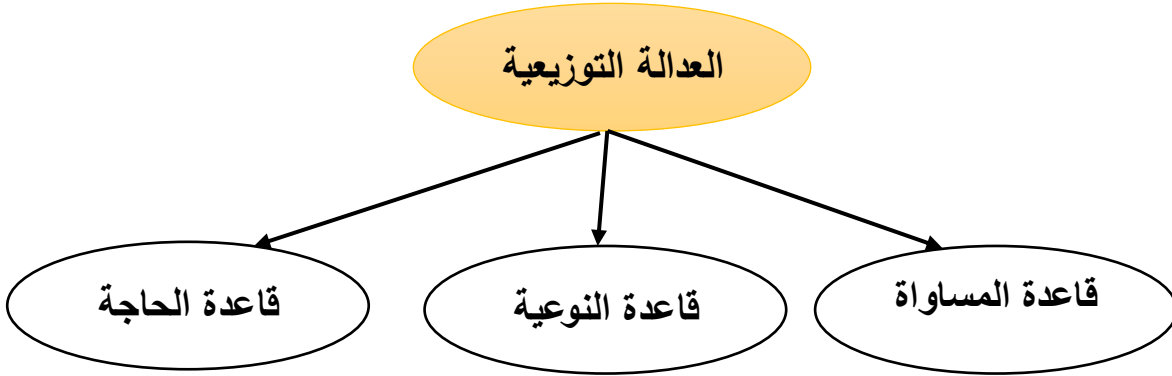
- **جانب مادي:** يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
 - **جانب اجتماعي:** يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد لا يحصل على المكافآت، وذلك من قبل متخذي القرار.
- وقد حدد (أورقان 1988 Organ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:³
- **قاعدة المساواة:** تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعين تجاوز على قاعدة المساواة.
 - **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية.. الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط للذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
 - **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة المادية عن الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

¹ - علياء حسين علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص.18.

² - سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04 ، العدد 01، جامعة المثنى، 2014، ص 192.

³ - عواد صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 17.

الشكل رقم (01-01): قواعد العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الطالبين.

2- العدالة الإجرائية

إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.¹

ويعود أول استخدام لمصطلح العدالة الإجرائية لـ (welker& Thibant 2014) للإشارة إلى النتائج

النفسية والاجتماعية المترتبة على تنوع الإجراءات، كما أنها تعبر عن الوسائل بينما العدالة التوزيعية تعبر عن النهايات.² وتشير إلى مدى إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والطرق والأساليب المستخدمة في المنظمة عند صنع واتخاذ القرارات، والتي يمكن من خلالها تحديد المخرجات والعوائد.³ كما تعرف بأنها درجة شعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.⁴

في حين كشف علماء السلوك التنظيمي على وجهين للعدالة الاجرائية هما:

➤ الجانب الهيكلي: يتعلق بالكيفية التي من خلالها صنع القرار ويجب مراعاة ما يلي:

- ✓ عدم التحيز عند اتخاذ القرار.
- ✓ اعطاء فرصة لتصحيح الأخطاء.
- ✓ تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
- ✓ ان يكون للأفراد رأي في اجراءات صنع القرار.

¹ - نواف موسى شنتاوي، ربما محمود العقلة، مرجع سابق، ص 75.

² - حيدر حمودي علي، مرجع سابق، ص 09

³ - بودبزة أكرام، أيوب أمال، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2021، ص 630

⁴ - فهداوي صالح، نشأة أحمد، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء، دراسة ميدانية في محافظة الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 10

➤ الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرار ويتأثر الاحساس بمدى عدالة تلك المعاملة من ناحيتين:

- ✓ مدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرار.
- ✓ تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يتلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.

وهناك مجموعة قواعد إجرائية تحدد مدى عدالة عملية توزيع معينة في المنظمة أوردتها (ليفنثال Liventhal 1980) في نموذجها في ست قواعد إجرائية هي¹:

- **الاستقامة (الثبات):** تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، وأن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها.
- **قاعدة عدم التمييز:** تستوجب هذه القاعدة وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.
- **قاعدة الدقة:** تتمثل في صنع القرار واتخاذ بناء على معلومات كافية ودقيقة وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذ وله صلاحية اتخاذ.
- **قاعدة قابلية التصحيح:** تتمثل في أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن كان غير راض عنه في مرحلة من مراحل هذا القرار وبمعنى آخر، يجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للأفراد العاملين حق التظلم والطعن في القرارات المتخذة في حقهم.
- **قاعدة التمثيل:** تعني منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات هؤلاء العاملين، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.
- **قاعدة الأخلاق:** فهي تعكس ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية.

3- العدالة التعاملية

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير الى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام، الدبلوماسية... الخ) ، وبمعنى

¹ - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد، 02، غزة، فلسطين، 2012، ص ص. 151-152.

آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار. وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية، والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات¹.

وتشير عدالة التعاملات إلى نوعية المعاملة بين الأشخاص، وفي البداية كانت عدالة التعاملات موضوعا مثيرا للجدل وتناولت العديد من الدراسات العدالة التعاملية كأحد الجوانب الاجتماعية للعدالة الإجرائية في حين أن بعض الدراسات الأخرى تناولت البعد باعتباره شكلا مستقلا من أشكال العدالة التنظيمية، واقترحت دراسات أخرى مفاهيم مختلفة تقسم العدالة التعاملية إلى بعدين:

➤ **عدالة العلاقة الشخصية:** وتعني العدالة بين الأفراد بالإخلاص والاحترام الذي يتمتع به فرد عن آخر.

➤ **عدالة المعلومات (المعلوماتية):** تشير إلى مدى كفاية الإيضاحات، وقد لاقى هذا النهج دعما تجريبيا قويا.²

ووضع morg and bies 1986 أربع معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود عدالة المعاملات وهي³:

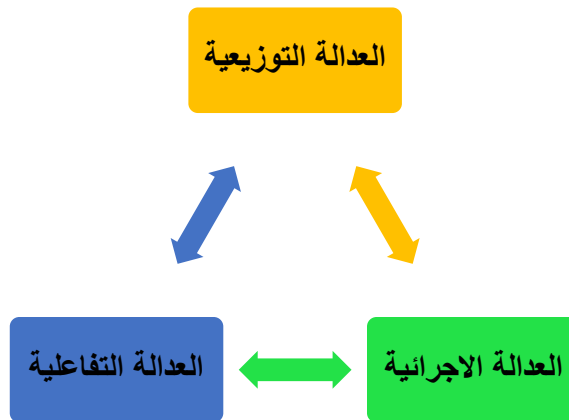
➤ **الثقة:** تحصل عندما يشعر الفرد أن متخذ القرار صريحا وصادقا في تفاعله واتصاله بهم.

➤ **الاحترام:** يشعر به العاملين عندما يتعامل معهم متخذ القرار بأدب واحترام وتهذيب

➤ **الملائمة:** يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق القرار المباشر.

➤ **التبرير:** يتحقق عندما يقدم متخذ القرار التفسيرات الكافية والدقيقة للقرار المتخذ.

الشكل رقم (01-02): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ - عامر علي حسني العطوي، مرجع سابق، ص 06

² - حمزة فرطاس، عائشة نحوي، العدالة التنظيمية (النظريات والأبعاد المفسرة لها)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، الجزء 01، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 352

³ - بندر كريم أبو تايه، مرجع سابق، ص ص 153-152

المبحث الثاني: نظريات العدالة التنظيمية ومقوماتها

وضع الباحثون مجموعة من النظريات التي تعمل على تفسير العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى مقومات أساسية تبنى عليهم العدالة التنظيمية فيما يلي سنحدد هذه النظريات والمقومات:

المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية

يذكر (البدراني 2010) أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفذها باحثون كان أولهم (آدمز Adams 1963) وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية (لشايين 1985 Shayan) حيث كانت العدالة إحدى القيم، وجميع تلك البحوث التي اشتركت في صياغة مفاهيم العدالة التنظيمية قد استفادت من البحوث الكلاسيكية في الحوافز والحاجات والدوافع¹. وبالتالي سنقوم بعرض أهم نظريات العدالة التنظيمية:

1- نظرية آدمز للعدالة (نظرية المساواة):

إن جذور مفهوم العدالة التنظيمية تعود إلى تلك النظرية التي نادى بها آدمز والتي تفترض أن الأفراد يحكمون على عدالة المكافآت على أساس مبدأ الجدارة أو الاستحقاق فهي تؤكد على أن العدالة تستوجب التوزيع العادل للعوائد والمخرجات (مثل الأجور، المكافآت، والترقيات) وفقاً للمساهمات الفعلية وجهود الأفراد. ومن ثم، فإن الأفراد الذين لديهم مساهمات أكبر ينبغي أن يحصلوا على عائدات أو مخرجات أعلى، ولا تتحقق العدالة إلا عندما تتناسب المخرجات مع الجهود والمساهمات.²

تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى (آدمز Adams) أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين³. ويعرف (آدمز Adams) المدخلات على أنها خصائص الفرد كالعمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم ومدّة الخدمة والمهارة، في حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق مشروع خاص بالفرد مثل الترقية الاجتماعية والسلطة والمكافآت وغيره⁴.

¹ محمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الأمنية،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 27

² أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص 139

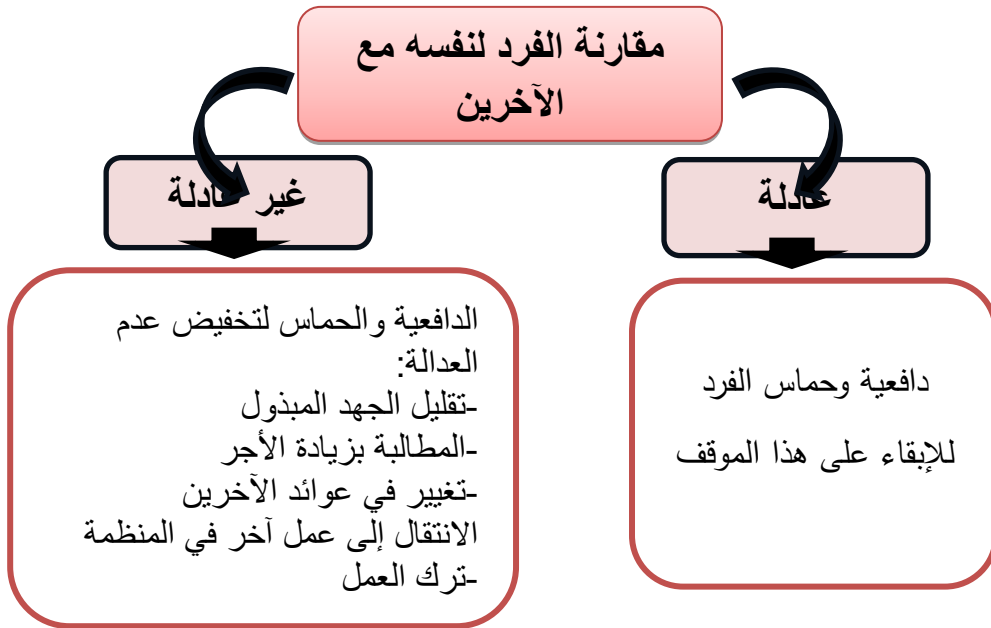
³ محمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص ص 27-28

⁴ سحر عناوي زهير، مرجع سابق، ص 795.

ووفقا لتلك النظرية، فإن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات مع الجماعات المرجعية؛ فهم يميلون إلى مقارنة جهودهم ومكاسبهم مع جهود ومكاسب الآخرين (وخاصة في نفس ظروف العمل). وأن هذه المقارنات تعقد بصورة مستمرة خلال عمليات التبادل الاجتماعي، وتكون ملازمة لبذل الجهود من قبل الأفراد العاملين، وهي تحدد سقف التوقعات المتصلة بها، فالفرد يقارن معدل مدخلاته إلى مخرجاته مع معدل مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم¹.

وقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات لكونها لم تقدم تصورا كاملا وإطارا مفاهيميا شاملا للعدالة التنظيمية؛ فقد ركزت على نوع واحد فقط وهو عدالة التوزيع للمخرجات (العدالة التوزيعية)، هذا برغم أن العدالة التنظيمية لا تقتصر فقط على مجرد مقارنة النتائج أو المخرجات التنظيمية، وإنما تشمل أيضا أن تكون طريقة تطبيق قواعد العمل على الجميع متساوية، وأن يعامل جميع العاملين في المنظمة بشكل عادل، ومن ثم ظهرت نظريات أخرى لإثراء هذه النظرية وتوسيع اهتماماتها².

الشكل رقم 01-03: يوضح مقارنة العاملين للعدالة



المصدر: سامي محسن الختامة، علم النفس الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

2- نظرية التوقع لفروم Vroom:

ترى نظرية التوقع أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج

¹ - أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص 140

² - نفس المرجع، ص 141

منظّمه كالمكافآت، زيادة في الأجر، ترقية، وكذا منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له.¹

ووفق نظرية التوقع يختار الفرد سلوكا معيناً دون الآخر بناءً على قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل.²

فمن خلال نظرية التوقع يدرك الفرد العدالة التنظيمية من عدمها، نتيجة التصورات المسبقة والتوقعات التي يبنها حول ما سيتحصل عليه من عوائد نتيجة أدائه لعمله وبذله لجهد فيه، ويشعر الفرد بالظلم حسب النظرية عندما لا تصدق توقعاته مع ما تحصل عليه من عوائد.³

3- نظرية حساسية العدالة:

أجرى جرينبرج Greenberg دراسة للتحقق من نظرية العدالة التي جاء بها أدامز من خلال دراسته لمدى إدراك العدالة التوزيعية من قبل بعض الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالقيم البروتستانتية. وتوصل من خلال الدراسة إلى أن أولئك الأفراد على استعداد تام لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من عوائد خلال عمليات التبادل الاجتماعي، ومن ثم فهم لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات بالجماعات المرجعية، والتي بنيت عليها نظرية العدالة لأدامز.

هذا، وتؤكد تلك النظرية التي عرفت بنظرية حساسية العدالة، أن هناك فروق فردية تؤثر على آليات توزيع الموارد سواء على الأفراد أنفسهم أو على الآخرين، وتؤثر كذلك على طريقة استجابة الأفراد المختلفين للمعاملة غير العادلة، وذلك مع وجود بعض الاستثناء كما سبق وأن أشرنا بالنسبة للأشخاص الذين تحكم عملهم الأخلاقيات البروتستانتية. وتشير النظرية إلى أن الأفراد يستجيبون بطريقة متسقة ولكنها مختلفة إزاء كل من العدالة أو عدم العدالة، وربما يرجع ذلك إلى الاختلافات الفردية الموجودة بينهم في درجة حساسيتهم للعدالة والتي تفرض وجود ردود فعل مختلفة إزاء نفس المثير.⁴

4- نظرية بورتير و لولر: lawler and Porter

تعتبر هذه النظرية نموذج موسع لنظرية التوقع والتي أكد فيها (بورتير ولولر) على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بدل الجهد، وهذا

¹ - العطيبة مراد خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 47.

² - على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1997، ص 113.

³ - حمزة فرطاس، مرجع سابق، ص 356

⁴ - أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص.ص: 141-142

يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها.¹

5- نظرية العدالة لرولز: Rawls

توجد ثلاث تصورات في المعاملة حسب نظرية العدالة عند (رولز Rawls) هي:

- **التصور الشخصي:** ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
- **تصور العلاقات بين الأشخاص:** ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية.
- **تصورات التعاون الاجتماعي:** ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية².

ويقول (رولز Rawls) أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة، ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلاً حتى ولو انقلبت الأشياء، ولتحقيق هذه الغاية لا بد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فبدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة.³

6- نظرية التبادل الاجتماعي:

وضعها (بلو 1964 Bleau) وذلك بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

- طالما الإنسان هو مخلوق اجتماعي ولا يمكنه العيش لوحده، فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر إلى علاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

¹ الطويل سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006، ص 29

² الرباعي حزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 89-90.

³ جون رولز، ترجمة ليلي الطويل، نظرية في العدالة، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق سوريا، 2011، ص 344.

➤ عندما لا يدرك الفرد العدالة فإنه مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار.¹

7- نظرية الحرمان النسبي:

أقر (مارتن 1981 Martin) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (لآدمز Adams) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخلاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.²

المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه عامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01-04: بناء إدراكات العدالة التنظيمية

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والنواتج التي يحصل عليها



تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم



مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات



ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

المصدر: حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص 127.

¹- سامية خميس أبو الندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص ص: 155-156.

²- شذا لظفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012، ص 20.

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات

الآتية:

✓ كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل

يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.

✓ ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي

وبعضها الآخر معنوي.

✓ يبيني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية

قدم Grenberg عدد من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق علاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة

والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي²:

- الإنسان: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون منسقة كما أن السلوك القيادي المنسق هو شرط ضروري لإدراك

الموظفين للعدالة .

- التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة .

- الثقة: يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة .

- التصحيح: يجب أن تعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء، كما

أن ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء .

- التمثيل أو المشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر في الموظفين يجب أن تضم ممثلين منهم أثناء تطبيق هذه

القرارات .

- الأخلاقيات: يجب أن تعكس صنع القرارات لقيم الأخلاقية للموظفين.

¹ - حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص132

² ملياني نبيلة مريم، عياد فاطيمة الزهراء، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي -دراسة ميدانية عينة من عمال جامعة ابن خلدون تيارت- ، مذكرة
 ماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022/2021، ص 23.

المبحث الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية ومحدداتها

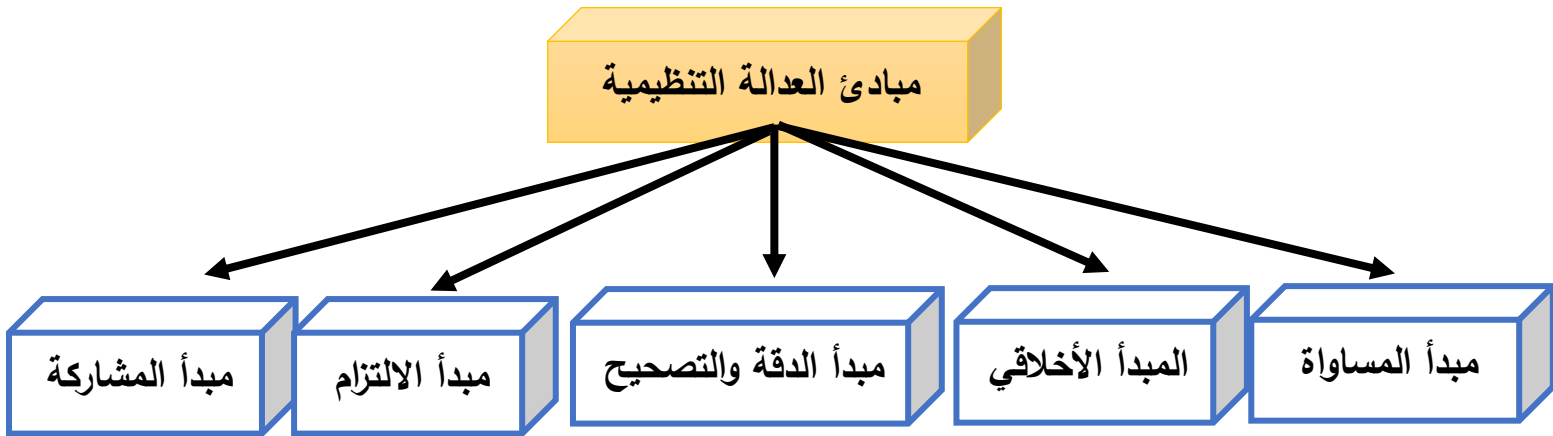
تعتمد العدالة التنظيمية على مجموعة من المبادئ الأساسية والمحددات وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ¹:

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ .
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات.

الشكل رقم 01-05: مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعطيات السابقة

¹ - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان،

المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية

تختلف محددات العدالة التنظيمية بين ما هو متعلق ببيئة المنظمة الداخلية وما هو متعلق ببيئة المنظمة الخارجية

وهي كالتالي:

1- المحددات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم¹، حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها. فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس عاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية². ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

1-1- الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المنظمة والعاملين فيها"³. والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومنها نذكر:

✓ درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات: وتشير المركزية إلى "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى"⁴.

✓ درجة الرسمية: ويقصد بالرسمية في الهيكل التنظيمي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها⁵.

¹- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 95.

²- سعيد محمد عابض الأسمرى، مدركات عدالة التنظيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012/2013، ص 26

³- محمد قاسم القوي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 50.

⁴- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 69

⁵- نفس المرجع، ص 66

1-2- مستوى الأجر

يعرف الأجر بأنه: "المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقائية سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت وإما أن يكون هذا الأجر بالساعة باليوم بالشهر بالقطعة". وبعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجر. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجوراً مساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشاهدة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجر الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة¹. هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجر من خلال إتباع الخطوات التالية²:

- ✓ إجراء مسح شامل لمعدلات الأجر التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف
- ✓ تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف.
- ✓ تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.
- ✓ وضع معدلات ملائمة للأجر.

1-3: الاستقطاب

يقصد باستقطاب الموارد البشرية أنه عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع، والاستقطاب نوعان هما³:

أ- استقطاب داخلي: يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة الشغل الوظائف الشاغرة.

ب استقطاب خارجي: وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

1-4: التدريب

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، فهو يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق

¹ -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 95.

² -جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد الحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 383.

³ -أنس عبد الباس عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 102.

أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملا مهما في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدرا مهما لعدم العدالة التنظيمية.¹

1-5: تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء أنه "العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنتها بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق². وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه للام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء³.

1-6: القيم التنظيمية

يقصد بالقيم التنظيمية تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة، ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج المنظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوءها والتي ستعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.⁴

2- المحددات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة

لها منتجاتها، تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، أو ذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، عاملين، قوانين، معلومات وغيرها) كما أنها تصدر لها وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية) والتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، وفيما يلي تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية:

¹- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص.ص: 168-172.

²- سعيد محمد عاي الأسمري، مرجع سابق، ص 29.

³- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 174

⁴- ماجد بن شعاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص.ص: 42-45.

1-2: المتغيرات السياسية

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وتهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

2-2: المتغيرات الاقتصادية

هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص، مركزية ولا مركزية) تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلا قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب الأجور الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

3-2: المتغيرات الاجتماعية

تعكس تلك المتغيرات القيم العادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال وغيرها، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات وتعقد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

4-2: المتغيرات التكنولوجية

تمثل انعكاس المستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية كالمصانع والآلات) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين هذه التغيرات الإنفاق على البحوث والتطوير، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.¹

¹-عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 110-117.

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين وذلك لأثرها البارز على أداء الأفراد من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى وتدخلها في تحديد طبيعة العلاقات بينهم وبين المنظمة من خلال المقارنات التي يجريها الأفراد فيما بينهم، ومدى إدراكهم لحالة العدالة داخل المنظمة من خلال ما يقدمونه من مخرجات وما يحصلون عليه بالمقابل من مدخلات، فقد بينت العديد من الدراسات أن غياب العدالة أو إدراك الأفراد للمعاملة غير العادلة، له نتائج سلبية سواء على الجانب النفسي للفرد أو الجانب الوظيفي، في حين أن تطبيق قيم العدالة والإنصاف والمساواة بين الأفراد وداخل المنظمات يساعد كثيرا في الحفاظ على استقرار وتماسك الموظفين.

وعليه يمكن القول بأن العدالة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل تعتبر وسيلة أساسية لضمان نجاح المنظمة، باعتبارها تعمل على خلق بيئة عمل متوازنة وعادلة تحفز العاملين على الإبداع والالتزام، وتدعم قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المحيطة بها، مما يجعل من العدالة التنظيمية ضرورة استراتيجية لأي منظمة تسعى إلى التميز والتطور المستمر.

الفصل الثاني

الإطار النظري للالتزام

الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في البقاء عضو فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملزمون تجاه منظمهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

كما يعد الالتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات السلوكية الناتجة بناء على طبيعة العمل وبيئة المنظمة الداخلة والخارجية، حيث أن المنظمة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، الأمر الذي يجعلها تركز على توفير جميع الشروط للوصول إلى التزام موظفيها وضمان استمرارهم وبقائهم في المؤسسة، وعلى أساس ما تم ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : : ماهية الالتزام الوظيفي؛

المبحث الثاني : الآثار التنظيمية للالتزام الوظيفي ومحدداته؛

المبحث الثالث: استراتيجيات وأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي

تعددت تعاريف ومفاهيم الالتزام التنظيمي عبر عدة مراحل مختلفة نظرا لأهميته الكبيرة لكل من الفرد والمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي

قد تباينت مفاهيم الالتزام الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي.¹

كما يعرف الالتزام الوظيفي بأنه: "الايان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتحسيد تلك القيم، وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام الوظيفي فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمي ومستواه إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد هي الولاء للمنظمة والمسؤولية تجاه المنظمة والعمل والبقاء بالمنظمة"².

ويعد تعريف (Steers and Mowday) من أكثر التعريفات شيوعا، حيث يحدد الالتزام الوظيفي على أنه يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعورا قويا للبقاء في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها.³

ومن خلال التعاريف السابقة فإن الالتزام الوظيفي يعبر عن مدى ارتباط والتزام الموظف بمسؤولياته تجاه المنظمة، ومدى جديته في أداء المهام الموكلة له. كما يشير إلى مدى إيمان الفرد بأهداف المنظمة والتزامه بالولاء والوفاء لها.

كما يعد الالتزام الموظفين في منظماتهم من أهم عوامل نجاح المنظمات ونموها حيث يتم ترجمة الميول والاعتقادات التي بداخل كل فرد من أفراد المنظمة إلى أفعال على أرض الواقع، تساهم في تطور المنظمة وتقدمها.⁴

إن الشعور بالالتزام الوظيفي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحته وأمنه وسعادته، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل، لذلك تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي بعدة نقاط هي:⁵

¹-عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 03، العدد 06، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص 64

²-عبد و عبد المجيد، فاروق محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014، ص 286

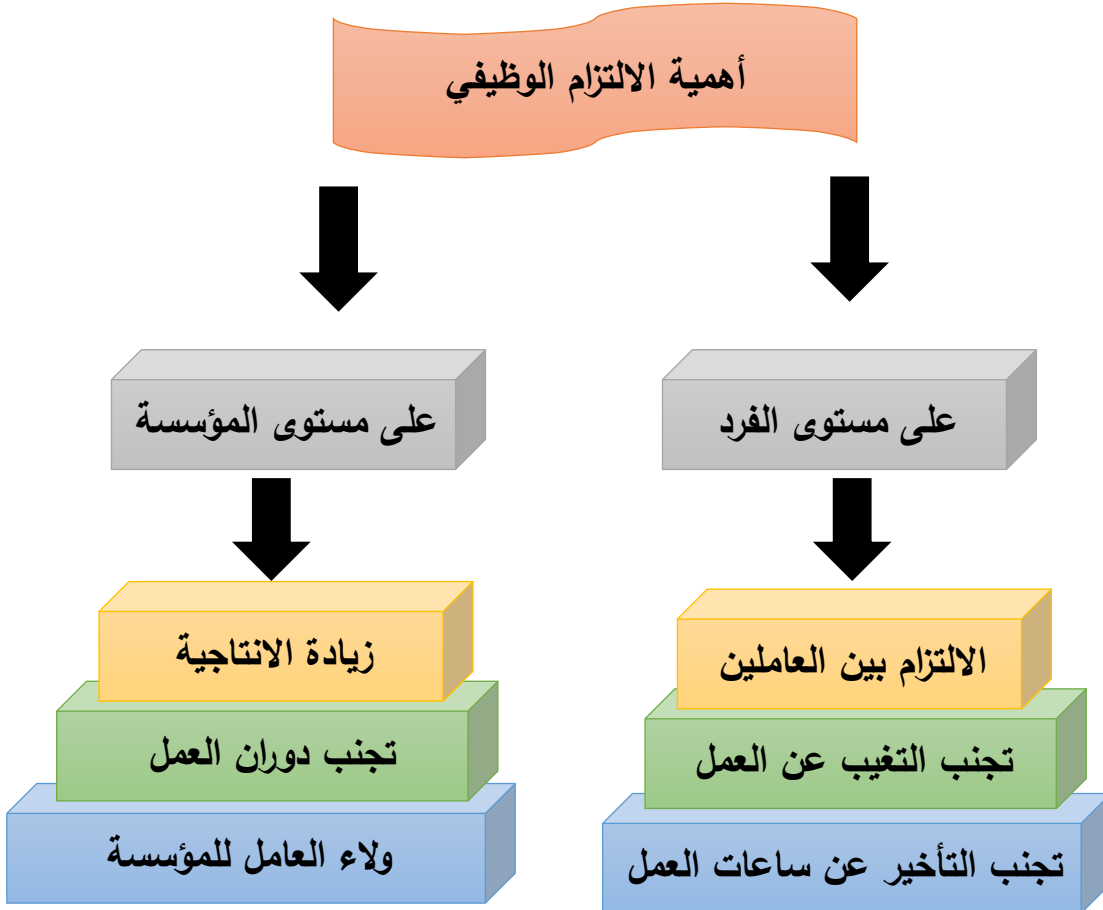
³-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص.296

⁴-الوزان خالد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 16

⁵-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.38

- ✓ يمثل الالتزام الوظيفي نمطا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- ✓ التزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.
- ✓ يساهم الموظفون ذوي الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- ✓ يساعد الالتزام الوظيفي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ يعتبر الالتزام الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

الشكل رقم 02-01: أهمية الالتزام الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام الوظيفي

إن الالتزام الوظيفي الذي يتضمن معنى ارتباط العامل مع مؤسسته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لديه عبر مراحل يمر بها منذ بداية توظيفه، وينبغي للإدارة التعرف عليها للمساهمة في تعزيز الالتزام الوظيفي، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:¹

✓ **مرحلة الطاعة:** وتعني القبول أي قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه؛

✓ **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد بالتأثير بالآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له بالعمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لانتمائه للمؤسسة؛

✓ **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي يكتشف بها الفرد العامل بأن المؤسسة جزء منه؛

وقد بين العامل بوركنان Bochanan في البحث الخاص في تطوير إلتزام المديرين بمنظمات العمل لعام

1974 أن الإلتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة التجربة

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خط لها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة الاهتمام منصب على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته. و خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الوطاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة إدراك التوقعات نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة؛

2- مرحلة العمل والإنجاز

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتطور وضوح الوطاء للعمل في المؤسسة؛

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث تزداد وطقته وتتقوى علاقته بالوظيفة والانتقال إلى مرحلة النضج، وفي هذه المرحلة يتعرف العامل على بيئة عمله وقيمها وأهدافها ومدى تقبله

¹ -علي محمد قاسم عبيد القحطاني، فهمي أحمد علي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن"، مجلة جامعة

عدن للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عدن، اليمن، 2021، ص.70

لها وتوافقها مع أهدافه وقيمه مما يسمح له بتكوين اتجاهها نحو هذه المؤسسة، هذا الاتجاه هو الذي يوجه مستوى التزامه وولائه لمؤسسته.¹

المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الالتزام الوظيفي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص والمميزات، ويرتكز على ثلاث أبعاد رئيسية وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المطلب.

1- أبعاد الالتزام الوظيفي

تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث اتفق مختلف الباحثين على اختلاف وتعدد هذه الأبعاد،² إذ إقترح كل من (Allen & Meyer) نموذجا ثلاثي الأبعاد الإلتزام الوظيفي، يحتوي على ثلاث مكونات لكل منها دلالتها بالنسبة لمشاركة الفرد في المؤسسة، وهي الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري والإلتزام البقائي.³ وفيما يلي سنوضح هذه الأبعاد:

الإلتزام العاطفي: Affective Commitment

ويسمى أيضا الشعوري الوجداني، يمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعور تعاطفي من قبل الموظف نحو المؤسسة، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو مؤسستهم، يبقون فيها بسبب علاقة الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات.

ويرى البعض أن الإلتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمؤسسة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.³

الإلتزام المعياري (الأخلاقي): Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف

¹-خيري أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/2019، ص 124.

²-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.28

³-علي محمد قاسم عبيد القحطاني، فهمي أحمد علي، مرجع سابق، ص.71.

والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. أيضاً فإن الالتزام المعياري هو قوة شعور الموظف بأنه ملزم بالبقاء في مؤسسة معينة، بسبب ضغوط الآخرين عليه بالبقاء فيها .

فالموظفين الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون بالحسبان إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو أنهم تركوا العمل في المؤسسة، فهم لا يريدون أن يسببوا قلقاً لمؤسستهم، أو يرتكوا انطباعاً سيئاً لدى زملائهم بسبب تركهم للعمل، إذا يتطور لديهم إلتزام أدبي حتى ولو كان على حساب أنفسهم.¹

الالتزام البقائي (الاستمراري): Contiuous Commitment

اقترح هذا كل من أرن وماير (Meyer & Allen 1990) وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة الالتزام للفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فمادامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لا يرتدد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.²

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسته لإعتقاده بأن ترك العمل سوف يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت³، كما يستند على إلتزام الفرد بالبقاء بالمؤسسة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجيه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المؤسسة.⁴

¹ - شيماء مهدي كاضم، "الالتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصارف- بحث تطبيقي في مصرف الرشيد-"، رسالة ماجستير

في المصارف، المعهد العلمي للدراسات المالية والمحاسبية، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد، العراق، 2016 ص.34

² - ماجدة العطية، "سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003 ص.253

³ - محجوبة بن شهرة، "قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة

ميدانية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، 2021/2022،

ص.88

⁴ - محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، دار حورس للنشر والتوزيع، ج، 1، ط، 1 الاسكندرية، مصر، 2005 ص.217

الشكل رقم 02-02: أبعاد الالتزام الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين

2- خصائص الالتزام الوظيفي

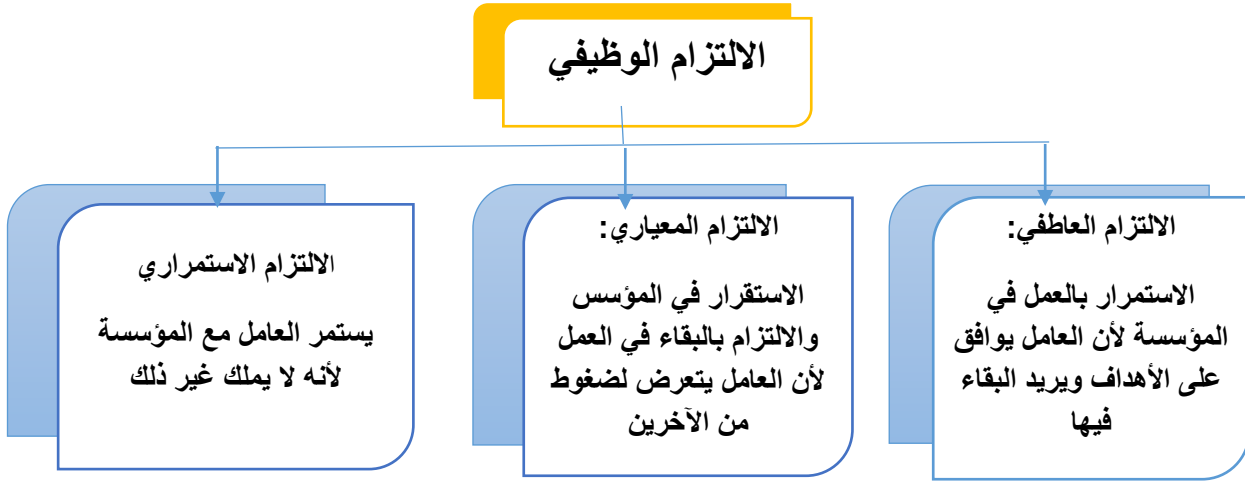
يتميز الالتزام الوظيفي بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- يتميز الإلتزام الوظيفي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمؤسساتهم.
- يشير الإلتزام الوظيفي إلى تفاعلات الفاعلين من أجل تزويد المؤسسة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء الوظيفي.
- يتصف الإلتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد فهو يفسر العلاقة بين الموظف والإدارة.
- يؤثر الإلتزام الوظيفي على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الفاعلون الذين لديهم الإلتزام الوظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة.
- تتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس في العمل¹.
- الإلتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المؤسسة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الشخص تحقيقها بمعزل عن المؤسسة.
- الإلتزام الوظيفي قيمة في حد ذاته: وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
- الإلتزام الوظيفي هو امتثالا لما يتوقعه الآخرون وهذا الإلتزام هو نتيجة الضغط.
- الإلتزام الاجتماعي: هو الإلتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية والتي لها دور مؤثرا في الفاعلين التنظيميين في إظهار إلتزامهم²

¹-عبد الرؤوف صالح، السلوك الإداري الإنساني- السلوك التنظيمي، ط1، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، صص 93-94.

²-أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط 2، دار البازوزي، عمان، الأردن، 2014، ص 182.

الشكل رقم 02-03: أبعاد الالتزام الوظيفي من خلال خصائصه



المصدر: جرينبرج جير الدييارون، "إدارة السلوك التنظيمي"، ترجمة محمد بسيوني، اسماعيل، دار المريخ، ط 1، السعودية،

2004 ص.154

المبحث الثاني: الآثار التنظيمية للالتزام الوظيفي ومحدداته

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الآثار التنظيمية للالتزام الوظيفي وأهم محدداته.

المطلب الأول: الآثار التنظيمية للالتزام الوظيفي

إن الالتزام التنظيمي يولد انعكاسات مختلفة قد تكون إما إيجابية أو سلبية سواء بالنسبة للعامل في حد ذاته أو بالنسبة للمؤسسة:

1- بالنسبة للعامل:

يعد الالتزام الوظيفي سلوكاً وظاهرة إيجابية ينعكس بشكل مباشر على المجال الوظيفي للعامل، حيث يساهم في تعزيز وزيادة معدلات الأداء والرضا الوظيفي، إلى جانب تقليص معدلات الغياب ودوران العمل، مما يؤدي إلى تحقيق المزيد من التقدم الوظيفي والتطور المهني للفرد داخل المؤسسة.

إن العامل الأكثر التزاماً يحقق له درجة أكبر من الثقة في التنظيم مقارنة بالعامل الأقل التزاماً، فيتولد لديه إحساس مستمر بولائه للمؤسسة مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.¹

كما يمكن للالتزام الوظيفي أن ينعكس بشكل سلبي على العامل من خلال زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالعامل عند التزامه يبذل الجهد والوقت مما يؤثر على التزاماته الأخرى التي تزيد من الضغوطات على العامل. فالالتزام الوظيفي المرتبط بأداء العامل لمهامه ينعكس على سلوكه داخل التنظيم كما يؤثر على سلوكه خارج التنظيم ليشمل حياته الاجتماعية.²

وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوي الفرد:

- ✓ العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.
- ✓ يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوي الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.
- ✓ يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.
- ✓ يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.188

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 32.

³ محمد محمد مصطفى أبو جياب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم

إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص.18.

✓ يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.¹

2- بالنسبة للمؤسسة:

أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين الالتزام والتغيب، وذلك أن العمال الذين يقيم حضورهم وعدم تغيبهم بشعورهم بالالتزام نحو والإحساس بالواجب نحو مؤسستهم، كما أن العامل الملتزم له الرغبة بالبقاء في المؤسسة ويكون أكثر استعداداً للتضحية في سبيل نجاحها.²

بالإضافة إلى تأثيره على عملية استقطاب العمال الخارجيين لأن العمال الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب العمال ذوي المهارات العالية. إذن الالتزام الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة والعامل من خلال أدائه الذي ينعكس على العملية الإنتاجية من جهة، ومن خلال تحقيق استقرار وتوازن في بيئة العمل وهو ما يحقق مكانة المؤسسة في سوق العمل من جهة أخرى.³

كما نذكر مجموعة من الآثار الأخرى للالتزام الوظيفي على المؤسسة⁴:

✓ الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل،

فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

✓ الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح

المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.

✓ سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير

يصب في مصلحة المؤسسة.

✓ يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.

✓ الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص. 182.

² - مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سوانطراك قسم الإنتاج، - أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص. 189.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 33.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص. 182.

المطلب الثاني: محددات الالتزام الوظيفي

تعددت اجتهادات الباحثين حول دراسة محددات الالتزام الوظيفي، والعوامل التي تتحكم فيه والتي يذكر منها ما

يلي:¹

➤ وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام لدى الأفراد، فكلما كانت الأهداف واضحة، كلما كان فهم الأفراد لوظائفهم والتزامهم المهني أكبر.

➤ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية لتحقيق الأهداف وبالتالي المشاركة تعمل على زيادة ارتباط العاملين ببيئة عملهم بشكل أكبر وبالتالي تحقيق الالتزام الوظيفي.

➤ العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة العمل. وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويشعر العاملون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بدرجة عالية من الثقة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه التزام الوظيفي أكثر.

➤ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب الاستقرار في العمل بالمنظمة أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفير الحوافز المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء وتقليل التكاليف.

➤ العمل على ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ لأفرادها أداء متميز، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، كالذي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وبالتالي الالتزام والولاء لها.

¹ - محمد الصيرفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 37.

➤ أنماط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الأفراد بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز العمل من خلال تنمية مهارات الأفراد، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع رفع درجات الالتزام الوظيفي لدى الأفراد العاملين:

➤ الخصائص الوظيفية:

من المتغيرات المرتبطة بالالتزام الوظيفي خصائص الوظيفة وصفاتها وأدوار العاملين فيها والاهتمام هنا ينصب إلى أي مدى يؤدي الاختلاف المتباين في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين¹.

➤ الخصائص أو السمات الهيكلية:

دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام الوظيفي ونقصد بهذا مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تقييم المهام والوظائف على فريق العمل بالمنظمة مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى الالتزام الوظيفي².

¹ - خيرى أسماء، مرجع سابق، ص 57.

² - محمد الصيرفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مرجع سابق، ص 37.

المطلب الثالث: ركائز الالتزام الوظيفي

حدد مورو (Morrow 1983) خمسة ركائز يلجأ إليها القادة قبل غرس الالتزام في نفوس موظفي

المؤسسة¹؛ نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): ركائز بناء الالتزام الوظيفي حسب مورو 1983

المعنى	الركائز
المدى الذي يشعر فيه الشخص بأن قيمته الشخصية لا تنتج وتبدع إلا من العمل الذي يثني على الذات أو الإنجاز المهني.	التركيز على القيمة (Value Focus)
أهمية العمل والوظيفة في الحياة العامة للفرد.	التركيز الوظيفي (Career Focus)
<ul style="list-style-type: none"> • الدرجة التي يعرف بها الشخص نفسيا بعمله؛ • الدرجة التي يؤثر بها أداء العمل على تقدير الذات؛ • يقيس ما إذا كان المستحوب موجهها للوظيفة أو غير موجهة للوظيفة أو محايدا. 	التركيز على الوظيفة Job Focus
<ul style="list-style-type: none"> • المدى الذي يصل إليه الشخص أن كان: • لديه رغبة قوية في البقاء عضوا في المؤسسة؛ • على استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد من أجل المؤسسة؛ • يؤمن ويقبل قيم وأهداف المؤسسة . 	التركيز التنظيمي Organisational Focus
<ul style="list-style-type: none"> • مدى رغبة الشخص: • في البقاء عضوا في المجموعة؛ • على استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد من أجل المجموعة؛ • الإيمان بأهداف المجموعة. 	التركيز على اتحاد المجموعة، مدى رغبة الشخص (Union Focus)

المصدر: محجوبة بن شهرة، "قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زاين عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021/2022، ص.82

¹ - محجوبة بن شهرة، مرجع سابق، ص 82

من خلال الجدول يتبين بأن اهتمام وتركيز المؤسسة عندما تريد أن تقيس وترفع من مستويات التزام موظفيها، تراعي عدة اعتبارات، وذلك بحسب الجانب أو الجوانب التي يوجد فيها نقص وضعف كي تقوم برفعه من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لذلك، وهذه الاعتبارات متعددة إما قيمة الموظف أو التطور في الوظيفة التي يشغلها أو نوع وظيفته أو التركيز على المؤسسة ككل أو المجموعة التي ينتمي إليها الموظف في المؤسسة، وكلما كان المقياس المختار في قياس الالتزام الوظيفي يمس عدد أكبر من الركائز، نعتبره ذا دقة وأهمية أكبر¹.

المبحث الثالث: استراتيجيات وأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الاستراتيجيات الأساسية للالتزام الوظيفي وكذلك التطرق إلى تأثير كل من العدالة التنظيمية التوزيعية على الالتزام الوظيفي، وتأثير العدالة التنظيمية الإجرائية على الالتزام الوظيفي، وأخيراً تأثير العدالة التنظيمية التفاعلية على الالتزام الوظيفي.

المطلب الأول: استراتيجيات بناء الالتزام الوظيفي

تتمثل استراتيجيات بناء الالتزام الوظيفي فيما يلي:

1- إستراتيجية الإدارة بالحب:

بعكس الإدارة التقليدية فإن الإدارة أو القيادة بالحب هي فن التأثير على القلوب، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بالحببة المتبادلة بين المدير وأفراده العاملين، حيث أنها تجعل الأفراد يطيعون أوامر المدير بمحض إرادتهم وبكل طواعية وانقياد فالحب يعني الاهتمام العميق بالآخرين، وهو عاطفة قوية تولد المودة والتعلق الشخصي بالأفراد.²

2- إستراتيجية تمكين الموظفين:

توجد عدة فوائد ومنافع عند تطبيق استراتيجية التمكين كونها توفر الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.³

3- إستراتيجية التعلم المستمر.

¹ عماد سلطاني، أنيس عزوق، دور الدعم التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL وحدة عناية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي قالة، الجزائر، 2024/2023، ص 52

² آلاء طارق عبد العزيز الضمرات، إيمان عثمان المصري، القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 27، العدد 12، جامعة أسيوط، مصر، 2021، ص: 134

³ عروف راضية، زرقين عبود، استراتيجيات التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 01، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص: 156.

4- إستراتيجية الإنباط وهناك من سماها استراتيجية الالتزام.

5- استراتيجية التلاحم والاندماج: ومن أهم علامات هذه الاستراتيجية:

ان يتكلم العامل بدون خوف، وليس المقصود ان يعارض دائما او يوافق دائما بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل الى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائما يعني أن أحدهما لا داعي له. وأن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات، وأن يكون الانكباب على العمل حبا فيه وليس خوفا من العقوبات، وتفهم المؤسسة الاحتياجات الموظفين وتفهم الموظف ظروف العمل.

6- استراتيجية السيطرة:

ان مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط، وهذا الالتزام لا يمكن له ان يزدهر وينمو في المؤسسة التي يحكمها نموذج استراتيجية السيطرة التقليدية.

7- استراتيجية دمج الموظفين:

انصهار الموظف الذي يمثل المورد البشري في التنظيم الرسمي الذي يمثل المؤسسة مع بعضهما ليشكلا عنصرا متكاملًا في مصالحة، ويسعيان معا بشكل متوازن لتحقيق أهدافها معا، وبالتالي يعد الاندماج هنا معيارا لنجاح المؤسسة¹.

¹ - تجاني منصور، الفقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم النفس التنظيم والعمل،

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، -2- الجزائر، 2020، ص: 85

المطلب الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:¹

- استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وإنجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها؛

- مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم؛

- التزام المنظمة نحو العاملين واستمرار بدعمهم؛

- يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الالتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان التزامهم؛

- إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعود من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم؛

- أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضغط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي؛

- خلق الشعور بوحدة المصير لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل والتخلص من ثقافة نحن وهم؛

- العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركته بالأرباح أو بالملكية؛

- تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي.

¹ - مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021، ص 486.

المطلب الثالث: أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

تُعد العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تأثير كل من العدالة التنظيمية التوزيعية على الالتزام الوظيفي، ثم تأثير العدالة التنظيمية الإجرائية على الالتزام الوظيفي، وأخيراً فيتحدث عن تأثير العدالة التنظيمية التفاعلية على الالتزام الوظيفي.

1- أثر العدالة التوزيعية على الالتزام الوظيفي

إن للعدالة التوزيعية داخل المنظمة تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ويؤثر الرضا بدوره على درجة الالتزام والولاء الوظيفي. وفي ذات السياق أشار عبد الوهاب، إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية) على درجة الرضا الوظيفي وعلى تحسين الأداء¹. وتوصلت دراسة (Lee, 2000) إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس بشكل مباشر على الالتزام الوظيفي للعامل، وذلك عندما يشعر العامل بأن جميع الحوافز والرواتب والتعويضات المقدمة له موزعة بطريقة عادلة بينه وبين زملائه بحيث تتناسب مع جهودهم ومساهماتهم في العمل.

وبالتالي فإن العدالة التوزيعية مسئولة في المقام الأول عن درجة الالتزام الوظيفي، بافتراض وجود الأبعاد الأخرى مثل، العدالة الإجرائية والتفاعلية. وأن إهمال الإدارة لمبدأ تحقيق العدالة في المنظمة بصفة عامة، وبين الموظفين وبعضهم البعض بصفة خاصة، من شأنه إضعاف الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض وبينهم وبين إدارة المنظمة، ويساهم في انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة².

2- أثر العدالة الإجرائية على الالتزام الوظيفي

تعتبر العدالة التنظيمية الإجرائية ذات أهمية كبيرة في المنظمة مثلها مثل العدالة التوزيعية، وتعد من بين العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الالتزام الوظيفي داخل المنظمة، فهي تعبر عن مستوى إدراك العامل لعدالة الإجراءات المطبقة خلال اتخاذ القرارات الإدارية وشفافيتها ووضوحها، مما يؤدي إلى شعورهم بالأمان والعدل والانتماء للمؤسسة، ويعزز ولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم الوظيفي.

¹ عبد الوهاب ياسر، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02، 2017، ص 09.

² رضا عطية عبد المعطي، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 01، جامعة عين الشمس، مصر، 2021، ص 279.

3- أثر العدالة التفاعلية على الالتزام الوظيفي

تركز العدالة التنظيمية التفاعلية على جودة التفاعلات والتعاملات بين الموظف وإدارة المؤسسة، وهي عبارة عن عامل أساسي يؤثر على الالتزام الوظيفي للعامل، وذلك عند شعوره بأنه يعامل بكل تقدير واحترام، ويأخذ رأيه بعين الاعتبار من قبل المسؤولين، فإن هذا يعمل على تعزيز شعوره بضرورة التزامه تجاه مؤسسته وتقليل رغبته في ترك عمله، فهي تعمل على إرضائه وتقديره، وبالتالي فإن العدالة التفاعلية تؤثر إيجاباً على الالتزام الوظيفي وتزيد نسبة ولاء العاملين لمؤسساتهم.¹

¹-رضا عطية عبد المعطي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

خلاصة الفصل

يستخلص من خلال ما تقدم في هذا الفصل، أن الالتزام الوظيفي عبارة عن رد فعل إداري يتحدد مستواه انطلاقاً من طبيعة المؤسسة وكيفية سير عملها ونشاطها وكذا حجمها بالإضافة إلى طبيعة تعاملاتها مع الموظفين فيها، ومن جهة أخرى يتحدد مستواه من خلال السمات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالفاعلين التنظيميين داخل العمل، وتوفر مستوى ما من الالتزام الوظيفي في منظمة ما دلالة على نجاح المؤسسة، وعدالة مسؤوليتها، فالتركيز على التعامل بعدالة تنظيمية بأبعادها الثلاث مع العاملين يؤثر على ولائهم ويزيد من مستوى التزامهم لها.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة

سونلغاز فرع الطارف

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي والدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي.

سيتم من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية حول دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي، حيث تم الاعتماد على أسلوب التحري المباشر لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التقرب المباشر من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الطارف لإبداء آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، باستخدام أداة الاستبيان التي تمثل الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظرهم مع الجانب النظري. فهذه الدراسة أخذت بعين الاعتبار آراء الموظفين الذين يمكنهم الحكم عن مدى إسهام تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز فرع الطارف في تحقيق الالتزام الوظيفي.

ولالإلمام أكثر بهذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف والتعريف بعينة الدراسة الذي تم اختياره.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

إن نشأة مؤسسة "سونلغاز" مرتبط بالتوجهات الاقتصادية للبلاد والتوجهات الاشتراكية حيث كانت شركة احتكارية ومع التحولات الاقتصادية انتقل تسييرها إلى النظام الجديد وهو النظام الرأسمالي ويعتبر قطاع الكهرباء والغاز من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

تم سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ (EGA)، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذا توزيع الغاز، وتضم (EGA) المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه (SAE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.¹

وبموجب المرسوم الرئاسي رقم (02-195) المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" شركة مساهمة-تحوّلت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

زيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلاقة تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

أدت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات «مهن قاعدية». وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وكذا نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي :

• الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)

• شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM) في 2013.

• الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

• الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

¹الموقع الإلكتروني: <https://www.spe.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/04/30 على الساعة: 11:30.

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

- الشركة المدنية لطب العمل (SMT)
 - مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز. (CREDEG)
- خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة. أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات (MPV)، وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)¹.

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي :

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX) التي أنشئت في 1993.
 - شركة الوقاية والعمل الأمني "SEAT" سابقا (SPAS) التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
 - صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC)، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.
 - نزل المزارعين (HMP)، الذي تم اقتناؤه في 1997.
 - شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI)، أنشئت في 1998.
 - وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT Info)، أنشئت بدورها في 1998.
 - وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG)، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- في سنة 2006، تم إنشاء خمس شركات «مهن قاعدية» أخرى. فرع أول: مسير منظومة الكهرباء (OS)، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء، كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي :
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر. (SDA)
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط. (SDC)
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق. (SDE)
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب. (SDO)

¹الموقع الإلكتروني: <https://www.spe.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/04/30 على الساعة: 11:30.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطاع الأخير كذلك¹ :

- شركة كهرباء ترقية. (SKT)

- شركة كهرباء كدية الدروش. (SKD)

- شركة كهرباء البروقية. (SKB)

- شركة كهرباء سكيكدة. (SKS)

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك .

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام

للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي :

- شركة أشغال الكهرباء. (KAHRIF)

- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي. (KAHRAKIB)

- شركة إنجاز القنوات. (KANAGHAZ)

- شركة إنجاز المنشآت الأساسية.. (INERGA)

- شركة التركيب الصناعي. (ETTERKIB)

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء

والغاز. (IFEG) وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز

(CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب «الأشغال» يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ

ذاته، تم إنشاء شركتين أخرى ين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) وشركة الممتلكات العقارية للصناعات

الكهربائية والغازية² (SOPIEG)

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي :

- الشركة الجزائرية للطاقة. (AEC)

- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات. (AETC)

- الطاقة الجديدة الجزائر. (NEAL)

¹الموقع الإلكتروني: <https://www.sonelgaz.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/04/30 على الساعة: 12:18.

²الموقع الإلكتروني: <https://www.spe.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/04/30 على الساعة: 11:30.

- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية.(ALGESCO)
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز.(SAFIR)
- شركة كهرباء حجرة النوس.(SKH)

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (AEC) وقد التحق فرع أخير بالجمع في جوان 2009، هو (إنارة الروبية).¹

تعد سونلغاز المؤسسة التاريخية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر وهي مؤسسة ذات أسهم يكمن نشاطها الرئيسي في إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، حيث تلعب دورا هاما في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، إذ تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر ب 99% على المستوى الوطني ونسبة 59% في توصيل الغاز.

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف

تعتبر سونلغاز مركز التوزيع الطارف صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

1- نشأة وتطور مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف

قبل نشأة مديرية التوزيع عنابة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد بقسنطينة، سنة 1978 تم استحداث التوزيع الطارف والذي تتبع عدة وكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وبعد ذلك تم تحول التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع عنابة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع الطارف، هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية.

تقع المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء والغاز الطارف" التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شرق بالطريق الوطني رقم 44 بلدية وولاية الطارف وبعد ترقية المركز إلى مديرية جهوية للتوزيع كان إلزاما تزويدها بكل الأدوات والوسائل الضرورية التي تجعلها قادرة على المنافسة، ومواجهة التحديات الجديدة والمتمثلة في فتح سوق الطاقة وتحريرها ومن بين الوسائل ما يخص المحاسبة والتسيير المالي لكي تعمل المديرية كما خطط لها.

¹الموقع الإلكتروني: <https://www.sonelgaz.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/04/30 على الساعة: 12:18.

2- أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف (سونلغاز):

تتمثل أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف فيما يلي:¹

- ضمان توزيع الطاقة الكهربائية بفاعلية وأداء جيد، وهذا من خلال الإنتاج الذي عرف تطورا مستمرا منذ نشأتها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من الاحتياجات المحلية والوطنية؛
- تخطيط وتنفيذ البرامج السنوية لأشغال الصيانة الكبرى لشبكة توزيع الكهرباء والغاز وتأمين تمولينها مع ضمان تسيير هذه البرامج، بالإضافة إلى تطوير شبكات الضغط العالي والمتوسط والمنخفض؛
- الإشراف على الدراسات والبحوث التطبيقية والتجارب الكفيلة بتحسين جودة ونجاعة وأمن المنشآت الكهربائية، والقيام بالدراسات حول تنمية النشاطات التي تراعي الشروط البيئية، والبحث في الاستخدام العقلاني للطاقة وإدخال أشكال جديدة منها؛
- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرة استراتيجية من خلال وضع وتطوير برامج تسعى لترقية التحاور والتشاور في مجال العلاقات الاجتماعية والمهنية، وتحسين ظروف العمل، ووضع مبادئ لتسيير علاقات الشغل في الشركة وطرحها للنقاش والمصادقة؛
- تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة والعمل على رفع رأس مالها، وتوسيع نشاطها لتمكينها من الصمود أمام المنافسة المحتملة دخولها مجال توزيع الكهرباء والغاز؛
- إشباع حاجات المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية؛
- الحرص على زيادة الجودة وتخفيض تكلفة التوزيع مع ضمان خدمات الصيانة وتصليح الأعطال التي تحدث لدى الزبائن أفراد ومؤسسات في الوقت المناسب؛
- تكوين إطارات الشركة في جميع النشاطات في مراكز التكوين الأجنبية؛
- الحفاظ على صورة الشركة على المستوى المحلي.

3- مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف (سونلغاز):

تتجسد المهام الرئيسية لمديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف في:

- أولا: استغلال، صيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها؛
- ثانيا: تطوير شبكتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبوا الطاقة سواء منها العاديين أو المنتجين الصناعيين؛
- ثالثا: تسويق الكهرباء والغاز والعمل على جودة الخدمة وفعاليتها؛

¹معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف.

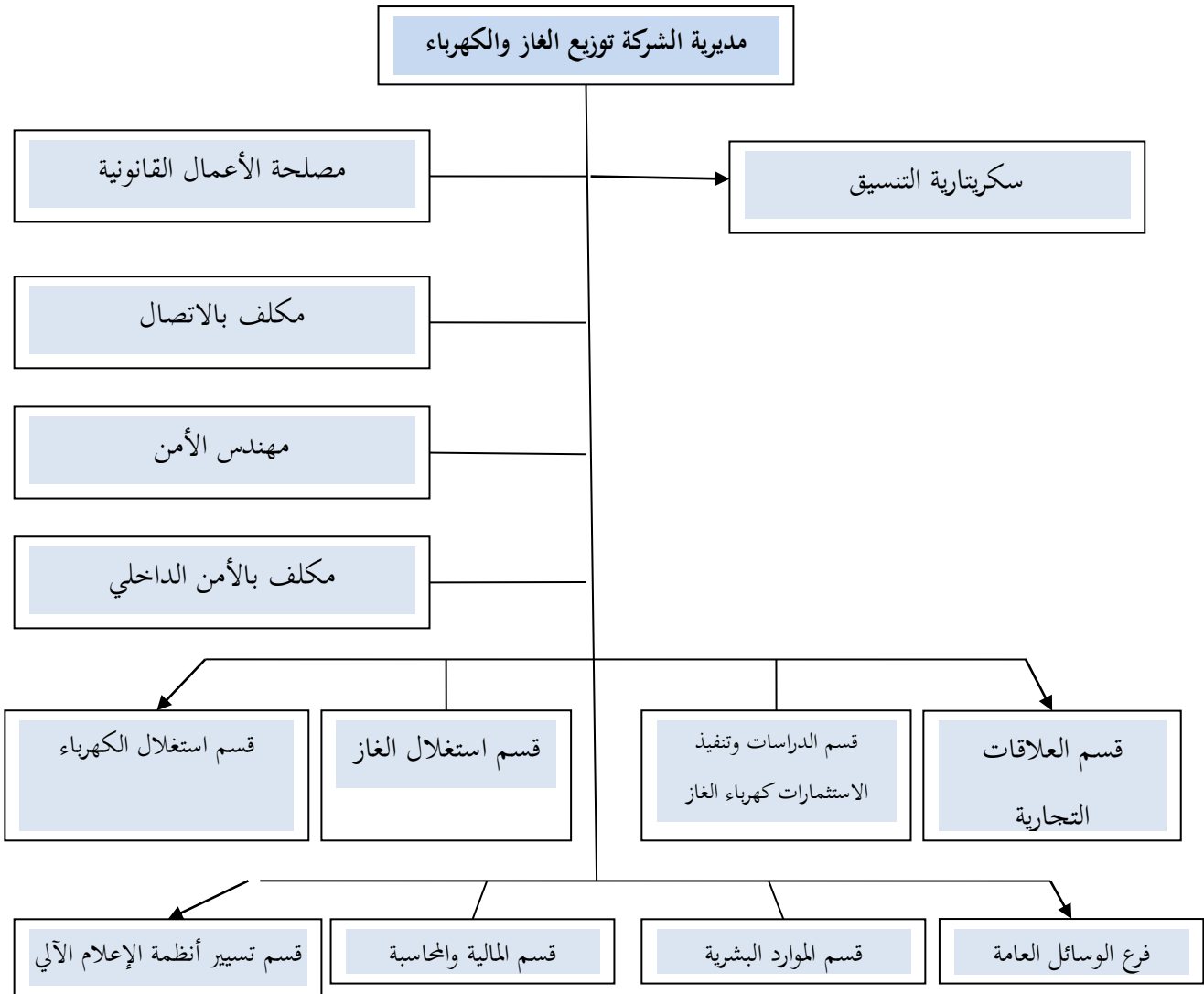
رابعا: ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة؛

خامسا: تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ولاية الطارف

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة تساعد على تحقيق أهدافها فهو يوضح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل، والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز لولاية الطارف:

الشكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف.

من الشكل السابق يلاحظ أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف تتكون من:

1- مديرية الشركة: تقوم بتسيير المؤسسة وبتخاذ القرارات المتعلقة بها؛

¹معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف.

2- أمانة التنسيق (السكرتارية): تعتبر وظيفة حساسة في المؤسسة حيث أنها تمثل همزة وصل بين الإدارة وكل أقسام المؤسسة والمستثمرين؛

3- قسم العلاقات التجارية: يقوم بإدارة العلاقة مع زبائن المؤسسة وبناء على طلباتهم يقوم بتوصيلهم بالكهرباء والغاز؛ كما أنها تضم عدة وكالات تجارية تابعة للمديرية موزعة عبر تراب الولاية؛

4- قسم استغلال الغاز: يسهر على انجاز كل أشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط ويقوم بصيانة صمامات الغاز وقياس توترات القنوات الفولاذية؛

5- قسم استغلال الكهرباء: يقوم بتوزيع الكهرباء والعمل على تسيير وتوسيع الشبكة الكهربائية لإيصالها لأبعد الحدود؛

6- قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز: يقوم بدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز ويقدم عروضاً استثمارية للمقاولين وهذا لتوسيع الشبكة وإيصالها لكل الزبائن؛

7- قسم المالية والمحاسبة: يتابع كل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، ويقوم بتحضير الميزانية ومراقبة الإنفاق على الاستثمار؛

8- قسم الموارد البشرية: يسهر على كل الأمور المتعلقة بالعمال من أجر وشكاوى ومخططات التكوين وتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التكوين، والنقل... الخ؛

9- مهندس الأمن: يتابع حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، يقوم بوضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية... الخ؛

10- مصلحة الأمن الداخلي: تعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي وتسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية وأيضاً تتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية وتراقب أعوان الأمن الداخلي؛

11- مصلحة الاتصالات:

• تمثل هذه المصلحة المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول مواضيع خاصة بنشاط المؤسسة، وأيضاً تقوم بتحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز؛

• تعمل على تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة؛

12- مصلحة الأعمال القانونية: تعمل على متابعة كل المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفاً فيها.

13- فرع الوسائل العامة:

- يقوم بتوفير نقل للعمال؛
- كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية؛
- يتعامل مع موردي الشركة؛
- يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات.

14- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

- يؤمن نقل المعلومات بين الأقسام؛
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح وصيانة أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي؛
- القيام بعمليات مختلفة من كتابة وطباعة... الخ.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**1-مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز الطارف قيد الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية، وتم توزيع (34) استبانة على أفراد العينة، وهو العدد الذي سمح لنا توزيعه في ميدان الدراسة.

2-عينة الدراسة

تم توزيع (34) استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي مؤسسة سونلغاز الطارف، حيث تم استرجاع 34 استبانة، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي (34) استبانة أي بنسبة (100%).

المطلب الثاني: الصدق والثبات

1-المقياس المستخدم

فيما يتعلق بالمقياس المستخدم، ونتيجة لما تتميز به الدراسات في البلدان النامية من تعقيدات لدرجة تجعل تعامل الباحثين معها يتسم بدرجة من من الصعوبة، مما يفرض على القائم بجمع البيانات شرح القائمة وكيفية ملئها وأهمية البيانات الواردة فيها، وعليه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه.

الجدول رقم 03-01: الاستجابات والدراجات

الاستجابات	موافق تماما	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق تماما
الدراجات	5	4	3	2	1

المصدر : من اعداد الطالبين.

متوسط المرجح: $4=5-1$, $0.80=5/4$

كما تم حساب المدى لطول خلايا المقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستمارة، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت ($4 = 5 - 1$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة كالتالي :

الجدول رقم 03-02: مقياس ليكرت LEKERT الخماسي

المستوى	الدرجة	المتوسط المرجح
درجة عالية جدا من الرفض	غير موافق بشدة	1.80 - 1
درجة عالية من الرفض	غير موافق	2.59 - 1.80
درجة متوسطة بين الرفض والتأييد	محايد	3.39 - 2.60
درجة عالية من الموافقة	موافق	4.19 - 3.40
درجة عالية جدا من الموافقة	موافق بشدة	5 - 4.20

المصدر : من اعداد الطالبين.

2-إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات قدرة المقياس المستخدم على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبيا في كل مرة يتم استخدامه فيها، أو هي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الدراسة وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.

ومن أكثر المقاييس شيوعا في تحديد درجة الاتساق بين محتويات المقياس المستخدم طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ، والتي تتميز بدرجة عالية من الدقة في تحديد درجة اعتمادية أو ثبات المقياس من خلال ارتكازها على حساب المعامل الكلي للارتباط بين جميع فقرات المقياس المستخدم، بالإضافة إلى درجة ارتباط كل بند مع المعامل الكلي للارتباط، والقاعدة هنا أن معامل الارتباط المنخفض يشير إلى أن السؤال أو العبارة المستخدمة في المقياس يعتبر ضعيفا من حيث قدرته على قياس الخاصية موضوع البحث والعكس صحيح.

1-2 معامل الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع البعد الذي ينتمي إليه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي و ذلك من خلال معامل الإرتباط " بيرسون " الذي يقيس لنا حجم العلاقة الخطية بين المتغيرين، ويأخذ قيم تفسير كالتالي : من 0 إلى 0.19 ضعيف جدا ، من 0.20 إلى 0.39 ضعيف ، من 0.40 إلى 0.59 متوسط ، من 0.60 إلى 0.79 قوي ، من 0.80 إلى 1 قوي جدا.

جدول رقم 03-03: معامل الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

البعد الأول : العدالة التوزيعية	
العبارة	معامل الإتساق الداخلي
1	0.645**
2	0.759**
3	0.802**
4	0.873**
5	0.719**
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	
1	0.681**
2	0.741**
3	0.651**
4	0.713**
5	0.593**
البعد الثالث: العدالة التعاملية	
1	0.687**
2	0.755**

0.911**	3
0.906**	4
0.818**	5
متغير الإلتزام الوظيفي	
0.603**	1
0.859**	2
0.864**	3
0.835**	4
0.891**	5
0.624**	6
0.875**	7
0.890**	8
0.731**	9
0.735**	10
0.561**	11
0.869**	12
0.880**	13
0.880**	14
0.791**	15

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

2-2 معامل ألفا كرومباخ :

من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات ، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ، و من أكثر الطرق قياس الثبات في ألفا كرومباخ و التي تعتمد على الإتساق الداخلي للأداة ، و التي يمكن الحصول عليها من خلال البرنامج إحصائي spss.

الجدول رقم 03-04: قيم معامل ألفا كرمباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرمباخ
محور الأول : العدالة التنظيمية	0.826
بعد العدالة التوزيعية	0.820
بعد العدالة الإجرائية	0.700
بعد العدالة التفاعلية	0.878
المحور الثاني : الالتزام الوظيفي	0.787

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول أعلاه فإن قيمة ألفا لمحاور متغيرات الدراسة أكبر من 0.6 فهي قيمة عالية لهذا المعامل و منه

يمكن الاعتماد على مقاييس هذا الدراسة اعتباره يتضمن جانب كبير من الدقة و الموثوقية.

2-3 إختبار التوزيع الطبيعي:

بما أن حجم العينة محصور بين 30 و ال 34 في هذا الحالة يتم إختبار ما إذا كانت المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع

الطبيعي أم لا ، بإعتماد على إختبار **Shapiro-Wilk** وفق للفرضيتين:

- الفرضية الصفرية : لا تتبع متغيرات الدارسة التوزيع الطبيعي في حالة مستوى الدلالة SIG أقل من 0.05.
- الفرضية البديلة : تتبع متغيرات الدارسة التوزيع الطبيعي في حالة مستوى الدلالة SIG أكبر من 0.05.

جدول رقم 03-05: إختبار التوزيع الطبيعي وفق **Shapiro-Wilk**

Shapiro-Wilk			المتغير
SIG	DF	الإحصائية	
0.839	34	0.985	العدالة التنظيمية
0.092	34	0.946	الإلتزام الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: الإختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل

للإجابة على أسئلة البحث و إختبار صحة فرضيات تم إستخدام الإحصاء الوصفي و ذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss20 و التي نوردتها فيما يلي :

1- معامل ألفا كرونباخ Alpha cronback : لقياس ثبات أداة الدراسة

2- معامل الإتساق الداخلي spearman : لقياس صدق أداة الدراسة

3- مقياس الإحصاء الوصفي statistiques diseripives: و ذلك لوصف البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على التكرار و النسب المئوية ، و الإجابة على أسئلة و بالاعتماد على معامل الاختلاف و ترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

4- إختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات .

5- إختبار للعينات T للعينات المستقلة test T pour echantillons independants: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لإختلاف الجنس .

6- تحليل التباين الأحادي one-way-anova : و ذلك لمعرفة فروقات في إجابات المبحوثين حول المتغيرات المستقلة و التابعة للمتغيرات الشخصية .

7- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، وتحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

1- تحليل خصائص عينة الدراسة

1-1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات و النسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم 03-06 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	91.2%
أنثى	3	8.8%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في المؤسسة كانت نسبتهم 91.2% ، في حين نسبة الإناث 8.8%، من خلال هذا النسبة نلاحظ أن نسبة الذكور في الغالبة في المؤسسة.

1-2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم 03-07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	2.9%
من 30 إلى 49 سنة	25	73.5%
50 سنة فما فوق	8	23.5%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سنهم يتراوح بين 30 إلى 49 سنة و هو ما يمثل نسبة 73.5% ، في حين الفئة العمرية 50 سنة فما فوق كانت نسبتها 23.5% ، أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 2.9%.

1-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم 03-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العملي
29.4%	10	تقني
20.6%	7	تقني سامي
8.8%	3	بكالوريا
11.8%	4	ليسانس
29.4%	10	ماستر
100%	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا النسب متساوية لأفراد عينة الدراسة بين مستوى ماستر و تقني بنسبة 29% ، تليها مستوى التقني سامي بنسبة 20.6% ، أما مستوى ليسانس كانت النسبة 11.8% ، في الأخير مستوى بكالوريا بنسبة 8.8%.

من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسة تهتم بمختلف المستويات بأن يكون لها موظفين ذو خبرة ويمتلكون قدرات علمية في مختلف المؤهلات العلمية، هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

1-4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم 03-09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	11.8%
05 - 10 سنوات	11	32.4%
أكثر من 10 سنوات	19	55.9%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول المبين في أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة كانت لهم خبرات أكثر من 10 سنوات عمل وذلك بنسبة 55.5% ، في حين بلغت نسبة أفراد الذين كانت خبراتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات 32.4% ، و في الأخير نسبة الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات 11.8% هذا يدل أن المؤسسة لديها موظفين لأغلبهم ذوي خبرات طويلة أكثر من 10 سنوات مما يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة.

2- تحليل إجابات أفراد الدراسة لمتغير العدالة التنظيمية

2-1 تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية

جدول رقم 03-10 : تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تناسب مهامي في العمل مع قدراتي و امكانياتي الذاتية	4.852	0.359	1	عال جدا
2	يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله في العمل	4.764	0.430	2	عال جدا
3	توزع المؤسسة المكافآت والحوافز حسب درجة الاستحقاق	4.764	0.430	3	عال جدا
4	أحظى بمكافآت مقابل الوقت الإضافي الذي أقضيه في العمل	4.617	0.493	5	عال جدا
5	نظام الترقيات المعتمد في المؤسسة عادل ويعتمد على الكفاءة.	4.735	0.447	4	عال جدا

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نستنتج أن :

- جاءت العبارة " تتناسب مهامي في العمل مع قدراتي و امكانياتي الذاتية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.852 و بدرجة إنحراف معياري 0.359 ، و يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأن مهامهم تتناسب مع قدراتهم و إمكانياتهم الذاتية في العمل.
- جاءت العبارة " يتناسب راتيبي مع الجهد الذي أبذله في العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.764 و بدرجة إنحراف معياري 0.430 ، يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأن الراتب تتناسب مع الجهد المبذول في العمل.
- جاءت العبارة " توزع المؤسسة المكافآت والحوافز حسب درجة الاستحقاق " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.764 بدرجة إنحراف معياري 0.430، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا أن المؤسسة تقوم بتوزيع المكافآت و الحوافز حسب درجة الإستهقاق .
- جاءت العبارة " نظام الترقيات المعتمد في المؤسسة عادل ويعتمد على الكفاءة." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.764 بدرجة إنحراف معياري 0.430، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا أن المؤسسة تقوم بتوزيع المكافآت و الحوافز حسب درجة الإستهقاق.
- جاءت العبارة " أحظى بمكافآت مقابل الوقت الإضافي الذي أقضيه في العمل " بمتوسط حسابي 4.617 و بدرجة إنحراف معياري 0.493 في المرتبة الخامسة ،من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن تقدم المكافآت مقابل الوقت الإضافي الذي أقضيه في العمل بدرجة عالية جدا من الموافقة

2-2 تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعده العدالة الإجرائية

جدول رقم 03-11 : تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعده العدالة الإجرائية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء	4.470	0.563	1	عال جدا
2	للعامل حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير	4.411	0.656	2	عال جدا
3	يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة ومعلومة للجميع	4.205	0.478	5	عال جدا
4	إجراءات الترقية في المؤسسة قائمة على أسس شفافة.	4.235	0.495	3	عال جدا
5	يتم إعلامي مسبقًا بالإجراءات التي تؤثر على مهامي	4.205	0.410	4	عال جدا

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نستنتج أن :

- جاءت العبارة " يتم تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.470 و بدرجة إنحراف معياري 0.563 ، و يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأن المؤسسة تقوم بتطبيق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين دون إستثناء.
- جاءت العبارة " للعمال حق الاعتراض أو الاستئناف إتجاه القرارات التي يتخذها المدير " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.411 و بدرجة إنحراف معياري 0.656 ، يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأن للعمال حق الاعتراض أو الإستئناف إتجاه القرارات التي يتخذها المدير.
- جاءت العبارة " إجراءات الترقية في المؤسسة قائمة على أسس شفافة." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.235 بدرجة إنحراف معياري 0.495، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بإجراءات الترقية على أسس شفافة.

- جاءت العبارة " يتم إعلامي مسبقًا بالإجراءات التي تؤثر على مهامي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.205 بدرجة إنحراف معياري 0.410، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا أن المؤسسة تعلم مسبقا بالإجراءات التي تؤثر على مهامي.

- جاءت العبارة " يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة ومعلومة للجميع " بمتوسط حسابي 4.205 و بدرجة إنحراف معياري 0.478 في المرتبة الخامسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين وفق محددة واضحة و معلومة للجميع بدرجة عالية جدا من الموافقة.

2-3 تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التعاملية

جدول رقم 03-12: تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التعاملية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يتم التعامل معي باحترام عند أخذ أي قرار متعلق بعملي	4.257	0.443	4	عال جدا
2	يشجع المسؤولين في المؤسسة على بناء وإقامة علاقات تفاعلية مبنية على الاحترام والتقدير بين مختلف العمال	4.352	0.543	3	عال جدا
3	أتلقي الملاحظات والنقد بأسلوب بناء وغير جارح.	4.411	0.499	2	عال جدا
4	يتجنب المسؤولين في المؤسسة استخدام أسلوب التهديد أو التقليل من الشأن عند التوجيه.	4.441	0.503	1	عال جد
5	يتم احترام ظروفي الشخصية من قبل المسؤولين في المؤسسة	4.441	0.503	1	عال جدا

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نستنتج أن :

- جاءت العبارة " يتجنب المسؤولون في المؤسسة استخدام أسلوب التهديد أو التقليل من الشأن عند التوجيه." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.441 و بدرجة إنحراف معياري 0.503 ، و يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأنهم يتجنب المسؤولون في المؤسسة استخدام أسلوب التهديد أو التقليل من الشأن عند التوجيه ، تليها بنفس الرتبة العبارة " يتم احترام ظروف الشخصية من قبل المسؤولين في المؤسسة" بمتوسط حسابي 4.441 و إنحراف 0.503.

- جاءت العبارة " أتلقى الملاحظات والنقد بأسلوب بناء وغير جارح " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.411 و بدرجة إنحراف معياري 0.499 ، يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأن العمال يتلقون الملاحظات و النقد بناء و غير جارح.

- جاءت العبارة " يشجع المسؤولون في المؤسسة على بناء وإقامة علاقات تفاعلية مبنية على الاحترام والتقدير بين مختلف العمال ." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.352 بدرجة إنحراف معياري 0.543، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتشجيع المسؤولين في المؤسسة على بنا و إقامة علاقات تفاعلية مبنية على الإحترام و التقدير بين مختلف العمال بدرجة جد عالية من الموافقة.

- جاءت العبارة " يتم التعامل معي باحترام عند أخذ أي قرار متعلق بعملتي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.257 بدرجة إنحراف معياري 0.443، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة جد عالية أنه يتم التعامل معهم باحترام عند أخذ أي قرار متعلق بعملتي.

3- تحليل إجابات أفراد الدراسة لمتغير الإلتزام الوظيفي

جدول رقم 03-13 : تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمتغير الإلتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أعتبر نجاح المؤسسة نجاحا شخصيا لي	4.529	0.506	2	عال جدا
2	أشعر بالافتخار والاعتزاز بالعمل في هذه المؤسسة	4.588	0.499	1	عال جدا
3	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها	4.500	0.507	3	عال جدا
4	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية	4.441	0.660	7	عال جدا
5	تربطني علاقة أخوة ومحبة مع زملائي في العمل	4.500	0.507	3	عال جدا
6	البقاء في وظيفتي الحالية هو أحسن خيار بالنسبة لي	4.235	0.553	11	عال جدا

7	اتمسك بعلمي في المؤسسة حتى إذا أتيت لي الفرصة في مكان آخر	4.470	0.563	5	عال جدا
8	ليس من السهل إيجاد فرصة عمل مماثلة في مكان آخر	4.500	0.564	3	عال جدا
9	فقدان هذا العمل سيجعلني أواجه صعوبات مالية كبيرة	4.529	0.506	2	عال جدا
10	أفضل الاستمرار في وظيفتي حتى وإن قرر زملائي تغيير المؤسسة	4.288	0.556	10	عال جدا
11	أرى أن ترك عملي بدون مبرر غير أخلاقي	4.411	0.783	9	عال جدا
12	أشعر بأن علي البقاء في هذه المؤسسة بدافع من الوفاء والولاء.	4.411	0.556	8	عال جدا
13	بعد كل ما قدمته لي المؤسسة لا يمكنني التفكير في مغادرتها.	4.441	0.560	6	عال جدا
14	لمؤسستي فضل كبير في مسيرتي المهنية.	4.500	0.507	3	عال جدا
15	أحرص على القيام بالمهام والأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي لأهدافه	4.500	0.564	4	عال جدا

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نستنتج أن :

- جاءت العبارة " أشعر بالافتخار والاعتزاز بالعمل في هذه المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.588 و

بدرجة إنحراف معياري 0.499 ، و يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأنهم يشعرون بالإفتخار و الاعتزاز بالعمل في المؤسسة.

- جاءت العبارة " أعتبر نجاح المؤسسة نجاحا شخصيا لي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.529 و بدرجة إنحراف معياري 0.506 ، يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأن نجاح المؤسسة هو نجاحا شخصيا لهم. تليها نفس الرتبة العبارة " فقدان هذا العمل سيجعلني أواجه صعوبات مالية كبيرة " بمتوسط حسابي 4.529 بدرجة إنحراف معياري 0.506.

- جاءت العبارة " أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها. " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.500 بدرجة إنحراف معياري 0.507، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يرون شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها بدرجة عالية جدا من الموافقة، تليها نفس الرتبة العبارة " تربطني علاقة أخوة ومحبة مع زملائي في العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط

- حسابي 4.500 بدرجة إنحراف معياري 0.507، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا تربطني علاقة أخوة ومحبة مع زملائي في العمل. تليها نفس الرتبة العبارة " ليس من السهل إيجاد فرصة عمل مماثلة في مكان آخر " بمتوسط حسابي 4.500 و بدرجة إنحراف معياري 0.564 ، و يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يؤكدون بدرجة عالية جدا من الموافقة بأن ليس من السهل إيجاد فرصة عمل مماثلة في مكان آخر . تليها نفس الرتبة العبارة "المؤسستي فضل كبير في مسيرتي المهنية" بمتوسط حسابي 4.500 و بدرجة إنحراف معياري 0.507 ، و يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يؤكدون بدرجة عالية جدا من الموافقة
- جاءت العبارة " أحرص على القيام بالمهام والأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي لأهدافه " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.500 و بدرجة إنحراف معياري 0.564 ، يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا بأن أحرص على القيام بالمهام والأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي لأهدافه .
- جاءت العبارة " اتمسك بعملي في المؤسسة حتى إذا أتاحت لي الفرصة في مكان آخر. " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.470 بدرجة إنحراف معياري 0.563، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يؤكدون بتمسكهم بعمليهم في المؤسسة حتى إذا أتاحت لهم فرصة في مكان آخر .
- جاءت العبارة " بعد كل ما قدمته لي المؤسسة لا يمكنني التفكير في مغادرتها. " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.441 بدرجة إنحراف معياري 0.560، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا أن بعد كل ما قدمته لي المؤسسة لا يمكنني التفكير في مغادرتها.
- جاءت العبارة " أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية " بمتوسط حسابي 4.441 و بدرجة إنحراف معياري 0.660 في المرتبة السابع، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن بدرجة عالية جدا من الموافقة. بإعتبار مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية .
- جاءت العبارة " أشعر بأن علي البقاء في هذه المؤسسة بدافع من الولاء والولاء. " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.411 و بدرجة إنحراف معياري 0.556 ، و يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يرون بدرجة عالية جدا من الموافقة ، بأن أشعر بأن علي البقاء في هذه المؤسسة بدافع من الولاء والولاء.
- جاءت العبارة " أرى أن ترك عملي بدون مبرر غير أخلاقي " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 4.411 و بدرجة إنحراف معياري 0.783 ، يدل ذلك بان أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا ، أرى أن ترك عملي بدون مبرر غير أخلاقي.

- جاءت العبارة " أفضل الاستمرار في وظيفتي حتى وإن قرر زملائي تغيير المؤسسة " في المرتبة العاشر بمتوسط حسابي 4.280 بدرجة إنحراف معياري 0.556، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يؤكدون بأن أفضل الاستمرار في وظيفتي حتى وإن قرر زملائي تغيير المؤسسة.

- جاءت العبارة " البقاء في وظيفتي الحالية هو أحسن خيار بالنسبة لي." في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 4.235 بدرجة إنحراف معياري 0.533، ويدل ذلك بأن أفراد عينة بالمؤسسة يوافقون بدرجة عالية جدا أنهم البقاء في وظيفتي الحالية هو أحسن خيار بالنسبة لي.

من خلال تحليلنا لعبارات المحور الأول نلخصها كما يلي:

جدول رقم 03-14: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الأول: العدالة التنظيمية

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	4.747	0.331
العدالة الإجرائية	4.305	0.355
العدالة التعاقدية	4.376	0.408
الإجمالي	4.476	0.263

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن متوسط الإجمالي لمتغير العدالة التنظيمية كان بصفة عالية وذلك طبقا لإجابات أفراد العينة الدراسة بالمؤسسة.

من خلال تحليلنا لعبارات المحور الثاني نلخصها كما يلي:

جدول رقم 03-15: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الثاني الإلتزام الوظيفي:

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإجمالي	4.476	0.282

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن متوسط الإجمالي لمتغير الإلتزام الوظيفي كان بصفة عالية وذلك طبقا لإجابات أفراد العينة الدراسة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: إختبار T لعينات مستقلة و إختبار أنوفا Anova

1- إختبار T لعينات مستقلة

من أجل تحليل إختبار T لعينات مستقلة حول دراجة الفروق لإجابات المبحوثين لمدى تطبيق العدالة التنظيمية و التي تعزى لخاصية الجنس. فإننا أمام فرضين أساسيتين :

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين و التي تعزى إلى خاصية الجنس.

- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين و التي تعزى إلى خاصية الجنس.

جدول رقم 03-16 : إختبار T لعينات مستقلة حول دراجة الفروق لإجابات المبحوثين لمدى تطبيق العدالة

التنظيمية و التي تعزى لخاصية الجنس

القرار	مستوى الدلالة	T	المتوسط	العدد	الخاصية
نقبل الصفرية	0.829	0.218	67.19	31	ذكر
			66.6	3	أنثى

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج إختبار T للجنس قدرت بقيمة 0.218 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و عليه تقرر عن قبول الفرضية البديلة و التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية .

2- إختبار تحليل احادي التباين One Way Anova

من أجل تحليل إختبار تحليل احادي التباين One Way Anova لإختبار الفروق المعنوية لإجابات المبحوثين لمدى تطبيق العدالة التنظيمية و التي تعزى لخاصية العمر و المؤهل العلمي و الأقدمية. فإننا أمام فرضيتين :

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين و التي تعزى إلى خاصية العمر و المؤهل العلمي و الأقدمية

- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين و التي تعزى إلى خاصية العمر و المؤهل العلمي و الأقدمية.

جدول رقم 03-17 : نتائج التباين الأحادي للمقارنة الإجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية التي تعزى بالمعلومات الشخصية:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	الخاصية
قبول الصفريّة	0.364	1.176	0.251	14	داخل المجموعات
			0.213	19	بين المجموعات
				33	مجموع
قبول الصفريّة	0.266	1.352	3.235	14	داخل المجموعات
			2.392	19	بين المجموعات
			/	33	مجموع
قبول الصفريّة	0.852	0.576	0.349	14	داخل المجموعات
			0.605	19	بين المجموعات
			/	33	مجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم 03-17 يتبين مايلي:

-العمر : من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $f=1.176$ و كانت قيمة $p=0.364$ و هي أكبر من مستوى

الدلالة الإحصائية 0.05 و عليه تقرر رفض البديلة و قبول الصفريّة و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر .

المؤهل العلمي : من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $f=1.352$ و كانت قيمة $p=0.266$ و هي أكبر من مستوى

الدلالة الإحصائية 0.05 و عليه تقرر رفض البديلة و قبول الصفريّة و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الأقدامية : من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $f=1.576$ و كانت قيمة $p=0.852$ و هي أكبر من مستوى

الدلالة الإحصائية 0.05 و عليه تقرر رفض البديلة و قبول الصفريّة و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدامية .

3-العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي

يتم من خلال هذا العنصر تحديد معامل الارتباط بين المتغيرات الجزئية للعدالة التنظيمية (التوزيعية - الإجرائية - التعاملية) والإلتزام الوظيفي.

جدول رقم 03-18: نتائج معامل الارتباط البسيط بيرسون بين متغيرات الدراسة.

متغير (المستقل والتابع)	الإلتزام الوظيفي	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.165	0.351
العدالة الإجرائية	0.102	0.567
العدالة التعاملية	0.275	0.116

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول رقم: 03-19: نتائج معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

متغير (المستقل والتابع)	الإلتزام الوظيفي	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	0.257	0.142

المصدر : من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1- إختبار الفرضيات :

من خلال نتائج صدق الثبات والمتوسطات الإجمالية ونتائج التحليل ونتائج الإرتباطات الإحصائية بين المؤشرات والمتغيرات الكاملة فإنه لا يمكن قبول الفرضية التي تنص :

-يوجد إرتباط العدالة التنظيمية من خلال أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والإلتزام الوظيفي.

- يوجد إرتباط إيجابي بين متغير العدالة التنظيمية من خلال أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) و الإلتزام الوظيفي حيث كان معامل الارتباط 0.257 ضعيف جدا ولكن غير دال إحصائية وبالتالي فإنه يمكن لا قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها : يوجد إرتباط عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية من خلال أبعادها (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) و الإلتزام الوظيفي.

-يوجد إرتباط إيجابي بين العدالة التوزيعية والإلتزام الوظيفي حيث كان معامل الارتباط 0.165 ضعيف جدا ولكن غير دال إحصائيا، وبالتالي فإنه لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها : يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التوزيعية والإلتزام الوظيفي.

-لا يوجد إرتباط إيجابي بين العدالة الإجرائية والإلتزام الوظيفي حيث كان معامل الإرتباط 0.102 ضعيف جدا ولكنه غير دال إحصائيا، وبالتالي فإنه لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها : يوجد إرتباط عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة الإجرائية والإلتزام الوظيفي.

-لا يوجد إرتباط إيجابي بين العدالة التعاملية والإلتزام الوظيفي حيث كان معامل الإرتباط 0.275 ضعيف جدا ولكنه غير دال إحصائيا، وبالتالي فإنه لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: يوجد إرتباط عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التعاملية والإلتزام الوظيفي.

2-مناقشة النتائج

أظهرت الدراسة النتائج التالية :

2-1 تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية :

-الجنس: معظم أفراد العينة (الموظفون) بالمؤسسة نسبتهم 91.2% من جنس الذكور، هذا يدل على أن أغلب موظفي المؤسسة ذكور هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

- العمر: النسبة الغالبة من أفراد العينة الدراسة بمؤسسة سنهم يتراوح بين 30 إلى 49 سنة ، هذا يدل أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة تقدم أداء جيد.

-المؤهل العلمي: النسبة الغالبة في المؤسسة ، هي ذات مستوي علمي عالي ومتوسط مستوى ماستر وتقني 20.6% ، هذا يعني أن المؤسسة تهتم بمختلف المستويات بأن يكون لها موظفين ذو خبرة ويمتلكون قدرات علمية في مختلف المؤهلات العلمية، هذا راجع لطبيعة.

- الأقدامية: معظم موظفي مؤسسة لهم خبرات أكثر من 10 سنوات عمل وذلك بنسبة 55.5% ، هذا يدل أن المؤسسة تمتلك موظفون ذوي خبرة للاستفادة منهم .

2-2 تحليل النتائج المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية

-البعد الأول العدالة التوزيعية

حقق هذا البعد متوسطا حسايبا إجمالي 4.747 وإنحراف معياري إجمالي 0.331: تدل النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد بدرجة عالية جدا من الموافقة ، حيث يرى موظفي المؤسسة أن هناك تطبيق للعدالة التوزيعية بالمؤسسة و هذا من خلال تتناسب مهامهم في العمل مع قدراتهم وامكانياتهم الذاتية، وأحظوا بمكافآت مقابل الوقت الإضافي الذي أقضيه في العمل، و توزع المؤسسة المكافآت والحوافز حسب درجة الاستحقاق، نظام الترقيات المعتمد في المؤسسة عادل ويعتمد على الكفاءة في المؤسسة محل الدراسة.

-البعد الأول العدالة الإجرائية

حقق هذا البعد متوسطا حسابيا إجمالي 4.305 وانحراف معياري إجمالي 0.355: تدل النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد بدرجة عالية جدا من الموافقة ، حيث يرى موظفي المؤسسة محل الدراسة أن هناك تطبيق للعدالة التوزيعية بالمؤسسة وهذا من خلال يتم تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء، للعمال حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير، يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة ومعلومة، يتم إعلامي مسبقًا بالإجراءات التي تؤثر على مهامي في المؤسسة محل الدراسة.

- البعد الأول العدالة التعاملية

حقق هذا البعد متوسطا حسابيا إجمالي 4.376 و انحراف معياري إجمالي 0.408 تدل النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد بدرجة عالية جدا من الموافقة ، حيث يرى موظفي المؤسسة أن هناك تطبيق للعدالة التعاملية بالمؤسسة وهذا من خلال يتم التعاملات مع الموظفين باحترام عند أخذ أي قرار متعلق بعمل، يشجع المسؤولين في المؤسسة على بناء وإقامة علاقات تفاعلية مبنية على الاحترام والتقدير بين مختلف العمال، يتجنب المسؤولين في المؤسسة استخدام أسلوب التهديد أو التقليل من الشأن عند التوجيه، يتم احترام ظروف الشخصية من قبل المسؤولين في المؤسسة.

2-3 تحليل النتائج المتعلقة بمحور الإلتزام الوظيفي :

حقق هذا المحور متوسط حسابي بمقدر 4.476 وانحراف معياري بمقدر 0.282 تدل النتيجة على موافقة بدرجة جد عالية لأغلبية أفراد العينة بأن موظفي المؤسسة محل الدراسة يشعرون بالافتخار والاعتزاز بالعمل والانتماء لهذه المؤسسة، وتمسكهم بعملهم في المؤسسة حتى ولو أتيحت لهم الفرصة في مكان آخر مما يؤدي بهم إلى أحرص على القيام بالمهام والأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي لأهدافه ، يدل على المؤسسة تقوم بضمان جميع حقوق موظفين مما يساعدهم على الإلتزام بأعمالهم، و منه نستنتج أن موظفي المؤسسة ملتزمون بوظائفهم

3-النتائج :

- ✓ أشارت نتائج المتوسطات الحسابية أن إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية -العدالة التعاملية) جاءت بدرجة جدا عالية ، وقد احتل بعد العدالة التوزيعية المرتبة الأولى ، يليها بعد العدالة التعاملية وفي الأخير بعد العدالة الإجرائية
- ✓ أشارت النتائج أن متوسط الحسابي لمتغير الإلتزام الوظيفي في المؤسسة جاء بدرجة جد عالية.
- ✓ أشارت النتائج على وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا، بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي .

- ✓ أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية (إرتباط خطي) طردية ضعيف جدا وغير دالة إحصائيا بين المتغير المستقل(العدالة التنظيمية) ومتغير التابع (الإلتزام الوظيفي) هذا يدل على عدم وجود أي أثر
- ✓ أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعرى لمتغير الجنس .
- ✓ أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعرى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية).

4- اقتراحات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، تقترح جملة من الاقتراحات تمثلت في:
 - تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المبني على الكفاءة، مما يؤدي الى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة، ومن ثمّ ينعكس إيجابا على انتاجيته وولائه لمؤسسته؛
 - العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية، من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها باعتبار أن العمل على رفع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؛
 - إشراك الموظفين العاملين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة المتعلقة بمصالحهم، ما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتقبلاً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على أدائهم الوظيفي مما يحقق الأهداف المرجوة؛
 - ضرورة تحلي المؤسسة بمدونة أخلاقية تعمل من خلالها على ترسيخ الصدق، والصراحة، والعدالة في تعاملها مع العاملين، لحل النزاعات والصراعات بينهم، بما يضمن توفير مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والشفافية والعدالة؛
 - عمل المؤسسة على رفع من درجة تطبيق العدالة الإجرائية في المؤسسة؛
 - العمل على إشاعة روح التعاون بين العاملين ومرؤوسيههم، بغية العمل على الفرق الذي يؤديه، والمحافظة إلى تكييفهم مع الإدارة والمعلومات بما يسهل اندماجهم في العمل؛
 - العمل على غرس القيم الفاضلة لدى العاملين، لأن أداء العمال يرتبط بشكل مباشر مع توجهاتهم.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل الثالث والأخير على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه تطبيق العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع الطارف.

في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف، ثم عرض الطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين الأولين على ما يدور فعليا في المؤسسة محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا، فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير العدالة التنظيمية وتعزيز دورها كإستراتيجية لتحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية لديها وبالتالي تحقيق الالتزام الوظيفي بها.

الخاتمة

بعد الدراسة والتحليل لموضوع أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، تبين أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) تُعد من العوامل الجوهرية في بناء بيئة عمل صحية ومحفزة، حيث تلعب دورًا مباشرًا في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والثقة تجاه المؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على درجة التزامهم الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية المدركة من طرف الموظفين وبين درجة التزامهم الوظيفي، إذ كلما شعر الأفراد بأن المؤسسة تتعامل معهم بعدالة في توزيع الموارد، وتطبيق الإجراءات، والتواصل، كلما زاد اندماجهم واستعدادهم للبقاء في وظائفهم والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما كشفت الدراسة عن بعض التباينات في إدراك العدالة التنظيمية تبعًا لمتغيرات ديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وهو ما يدل على أهمية مراعاة البعد الإنساني والنفسي في السياسات الإدارية للمؤسسات.

وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل، من خلال اعتماد آليات واضحة وشفافة لاتخاذ القرارات، وتحقيق التواصل الفعال مع الموظفين، وتقدير جهودهم بما يعزز من مستويات الالتزام والاستقرار الوظيفي.

وفي الختام، نأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بسلوكيات العاملين داخل المنظمات، وأن تكون منطلقًا لأبحاث مستقبلية تتناول مواضيع قريبة أو مكملة لهذا المجال الحيوي في الإدارة والموارد البشرية.

آفاق الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن وضع آفاق للدراسة كما يلي:

- المناخ التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية؛
- الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.



قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ج2، القاهرة. مصر، 2008.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط 2، دار اليازوي، عمان، الأردن، 2014.
3. أنس عبد الباس عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. بن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط1، المجلد 11، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 1992.
6. جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد الحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
7. جرينبرج جير الديارون، "ادارة السلوك التنظيمي"، ترجمة محمد بسيوني، اسماعيل، دار المريخ، ط 1، السعودية، 2004.
8. جون رولز، ترجمة ليلي الطويل، نظرية في العدالة، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق سوريا، 2011.
9. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
10. سامي محسن الختامة، علم النفس الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
13. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
15. عبد الرؤوف صالح، السلوك الإداري الإنساني - السلوك التنظيمي، ط1، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
16. عبده وعبد المجيد، فاروق محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014.
17. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
18. على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1997.

19. علي المعاينة، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم المواطنة: واقع وآفاق، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
20. ماجدة العطية، "سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
21. محمد الصيرفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
22. محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، دار حورس للنشر والتوزيع، ج، 1 ط، 1 الاسكندرية، مصر، 2005.
23. محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج4، دار الجبل، بيروت، لبنان، 1997.
24. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
25. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، دسوق، 2015.
26. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
- ثانياً: المجالات والدورات العلمية**
1. أسماء الخالدي، كايد سلامة: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 2، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2014.
2. آلاء طارق عبد العزيز الضمرات، إيمان عثمان المصري، القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسيوط، المجلد 27، العدد 12، جامعة أسيوط، مصر، 2021.
3. أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طانطا، لقسام مجلة كلية التربية، العدد 41، الجزء 03، عين الشمس، 2017.
4. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، غزة، فلسطين، 2012.
5. بودبزة أكرام، أيوب أمال، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2021.
6. حمزة فرطاس، عائشة نحوي، العدالة التنظيمية (النظريات والأبعاد المفسرة لها)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، الجزء 01، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

7. خالدية مصطفى عطا، مها عارف برسيم، سامي أحمد عباس، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون، العدد 23، العراق.
8. داسة مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 08، جامعة بن عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
9. رضا عطية عبد المعطي، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 01، جامعة عين الشمس، مصر، 2021.
10. رميلة لعمور، بومدين بوداود، العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
11. زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة سلطان قابوس، المجلد 10، العدد 01، عمان، الأردن، 2016.
12. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة المثنى، 2014.
13. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 03، العدد 06، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.
14. عبد الوهاب ياسر، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02، 2017.
15. عروف راضية، زرقين عبود، استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 01، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.
16. علي محمد قاسم عبيد القحطاني، فهمي أحمد علي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن"، مجلة جامعة عدن للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عدن، اليمن، 2021.
17. فهداوي صالح، نشأة أحمد، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء، دراسة ميدانية في محافظة الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

18. مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021.
19. نواف موسى شنتاوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، فلسطين، 2013.
20. هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 63، جامعة بغداد، العراق، 2011.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات العلمية

1. تجاني منصور، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم ال ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020.
2. حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاختراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012.
3. خيرى أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/2019.
4. الرباعي حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
5. سامية خميس أبو الندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

6. سعيد محمد عايض الأسمرى، مدركات عدالة التنظيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013/2012.
7. شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012.
8. شيماء مهدي كاضم، "الالتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصارف-بحث تطبيقي في مصرف الرشيد-"، رسالة ماجستير في المصارف، المعهد العلي للدراسات المالية والمحاسبية، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد، العراق، 2016.
9. الطويل سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006.
10. العطية مراد خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
11. علياء حسين علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
12. عماد سلطاني، أنيس عزوق، دور الدعم التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL وحدة عنابة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي قالم، الجزائر، 2024/2023.
13. عواد صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
14. ماجد بن شعاع البقيمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.

15. محجوبة بن شهرة، "قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021/2022.
16. محمد بن سليمان البدراي، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
17. محمد محمد مصطفى أبو جياب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
18. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سوانطراك قسم الإنتاج، - أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
19. ملياني نبيلة مريم، عياد فاطيمة الزهراء، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي -دراسة ميدانية عينة من عمال جامعة ابن خلدون تيارت- ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022/2021.
20. الوزان خالد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. الموقع الالكتروني: <https://www.sonelgaz.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/04/30 على الساعة: 12:18.
2. الموقع الالكتروني: <https://www.spe.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/04/30 على الساعة: 11:30.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان

أخي الفاضل.../أختي الفاضلة...

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: " أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة"، ونرجوا منكم التكرم علينا بالإجابة على عباراتها وفقراتها، وذلك بالاطلاع الجيد على مضمون العبارات والفقرات واختيار الإجابة المناسبة من أحد الخانات المرفقة بوضع علامة (x)، كما نعلمكم بأن الإجابات التي ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

أنثى

الجنس: ذكر

50 سنة فما فوق

من 30 إلى 49 سنة

العمر: أقل من 30 سنة

ماستر

ليسانس

بكالوريا

تقني سامي

المؤهل العلمي: تقني

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

الأقدمية: أقل من 05 سنوات

الملاحق

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

البدائل					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
بعد العدالة التوزيعية						
					01 تتناسب مهامي في العمل مع قدراتي وامكانياتي الذاتية	
					02 يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله في العمل	
					03 توزع المؤسسة المكافآت والحوافز حسب درجة الاستحقاق	
					04 أحظى بمكافآت مقابل الوقت الإضافي الذي أقضيه في العمل	
					05 نظام الترقيات المعتمد في المؤسسة عادل ويعتمد على الكفاءة.	
بعد العدالة الإجرائية						
					06 يتم تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء	
					07 للعمال حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير	
					08 يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة ومعلومة للجميع	
					09 إجراءات الترقية في المؤسسة قائمة على أسس شفافة.	
					10 يتم إعلامي مسبقًا بالإجراءات التي تؤثر على مهامي	
بعد العدالة التفاعلية (عدالة المعاملات)						
					01 يتم التعامل معي باحترام عند أخذ أي قرار متعلق بعملتي	
					02 يشجع المسؤولون في المؤسسة على بناء وإقامة علاقات تفاعلية مبنية على	

الملاحق

					الاحترام والتقدير بين مختلف العمال	
					أتلقي الملاحظات والنقد بأسلوب بناء وغير جارح.	03
					يتجنب المسؤولين في المؤسسة استخدام أسلوب التهديد أو التقليل من الشأن عند التوجيه.	04
					يتم احترام ظروف الشخصية من قبل المسؤولين في المؤسسة	05

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي

البدائل					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		

بعد الالتزام العاطفي

					أعتبر نجاح المؤسسة نجاحاً شخصياً لي	01
					أشعر بالافتخار والاعتزاز بالعمل في هذه المؤسسة	02
					أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها	03
					أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية	04
					تربطني علاقة أخوة ومحبة مع زملائي في العمل	05

بعد الالتزام الاستمراري

					البقاء في وظيفتي الحالية هو أحسن خيار بالنسبة لي	06
					أتمسك بعلمي في المؤسسة حتلاً إذا أتاحت لي الفرصة في مكان آخر	07
					ليس من السهل إيجاد فرصة عمل مماثلة في مكان آخر	08

الملاحق

					فقدان هذا العمل سيجعلني أواجه صعوبات مالية كبيرة	09
					أفضل الاستمرار في وظيفتي حتى وإن قرر زملائي تغيير المؤسسة	10
بعد الالتزام المعياري						
					أرى أن ترك عملي بدون مبرر غير أخلاقي	01
					أشعر بأن علي البقاء في هذه المؤسسة بدافع من الوفاء والولاء.	02
					بعد كل ما قدمته لي المؤسسة لا يمكنني التفكير في مغادرتها.	03
					لمؤسستي فضل كبير في مسيرتي المهنية.	04
					أحرص على القيام بالمهام والأعمال التي تساهم في بلوغ مؤسستي لأهدافه	05

شكرا على دعمكم ومساعدتكم

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

ألفا كرونباخ عام

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	30
.820	5
.700	5
.878	5
.826	15
.787	15

التوزيعية

Statistics

	تناسب مهامي	يتناسب راتبي	توزع المؤسسة المكافآت	أعطى بمكافآت مقابل الوقت	نظام الترقيات المعتمد في المؤسسة عادل ويعتمد على الكفاءة.
N Valid	34	34	34	34	34
N Missing	1	1	1	1	1
Mean	4.8529	4.7647	4.7647	4.6176	4.7353
Std. Deviation	.35949	.43056	.43056	.49327	.44781

الإجرائية

Statistics

	يتم إعلامي مسبقاً بالإجراءات التي تؤثر على مهامي	إجراءات الترقية في المؤسسة قائمة على أسس شفافة.	يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة ومعلومة للجميع	للمعامل حق الاعتراض أو الاستئنافاتجاه القرارات التي يتخذها المدير	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء
N Valid	34	34	34	34	34
N Missing	1	1	1	1	1
Mean	4.4706	4.4118	4.2059	4.2353	4.2059
Std. Deviation	.56329	.65679	.47860	.49597	.41043

التعاملية

Statistics

	يتم احترام ظروف الشخصية من قبل المسؤولين في المؤسسة	يتجنب المسؤولون في المؤسسة استخدام أسلوب التهديد أو التقليل من الشأن عند التوجيه.	أنتقى الملاحظات والنقد بأسلوب بناء وغير جرح.	يشجع المسؤولين في المؤسسة على بناء وإقامة علاقات تفاعلية مبنية على الاحترام والتقدير بين مختلف العمال	يتم التعامل معي باحترام عند أخذ أي قرار متعلق بعملي
N	Valid Missing	35 0	34 1	34 1	34 1
Mean		4.2571	4.3529	4.4118	4.4412
Std. Deviation		.44344	.54397	.49955	.50399

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	31	88.6	91.2	91.2
Valid أنثى	3	8.6	8.8	100.0
Total	34	97.1	100.0	
Missing System	1	2.9		
Total	35	100.0		

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	1	2.9	2.9	2.9
Valid من 30 إلى 49 سنة	25	71.4	73.5	76.5
50 سنة فما فوق	8	22.9	23.5	100.0
Total	34	97.1	100.0	
Missing System	1	2.9		
Total	35	100.0		

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقني	10	28.6	29.4	29.4
تقني سامي	7	20.0	20.6	50.0
بكالوريا	3	8.6	8.8	58.8
ليسانس	4	11.4	11.8	70.6
ماستر	10	28.6	29.4	100.0
Total	34	97.1	100.0	
Missing System	1	2.9		
Total	35	100.0		

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	4	11.4	11.8	11.8
5-10 سنوات	11	31.4	32.4	44.1
أكثر من 10 سنوات	19	54.3	55.9	100.0
Total	34	97.1	100.0	
Missing System	1	2.9		
Total	35	100.0		

Correlations

	تناسب مهمامي	يتناسب راتبي	توزع المؤسسة المكافآت	أحظى بمكافآت مقابل الوقت	نظام الترقيات المعتمد في المؤسسة عادل ويعتمد على الكفاءة.	التوزيعية
Pearson Correlation	1	.357*	.553**	.357*	.316	.645**
تناسب مهمامي Sig. (2-tailed)		.038	.001	.038	.069	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.357*	1	.510**	.705**	.296	.759**
يتناسب راتبي Sig. (2-tailed)	.038		.002	.000	.089	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.553**	.510**	1	.562**	.453**	.802**
توزع المؤسسة المكافآت Sig. (2-tailed)	.001	.002		.001	.007	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.357*	.705**	.562**	1	.625**	.873**
أحظى بمكافآت مقابل الوقت Sig. (2-tailed)	.038	.000	.001		.000	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.316	.296	.453**	.625**	1	.719**
نظام الترقيات المعتمد في المؤسسة عادل ويعتمد على الكفاءة. Sig. (2-tailed)	.069	.089	.007	.000		.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.645**	.759**	.802**	.873**	.719**	1
التوزيعية Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يتم تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء	للعامل حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير	يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة ومعلومة للجميع	إجراءات الترقية في المؤسسة قائمة على أسس شفافة.	يتم إعلامي مسبقاً بالإجراءات التي تؤثر على مهماتي	الإجرائية
يتم تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .689** 34	.689** 1 34	.079 .204 34	.134 .252 34	.224 .126 34	.681** .000 34
للعامل حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.689** .000 34	1 .247 34	.204 .247 34	.252 .151 34	.126 .479 34	.741** .000 34
يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة ومعلومة للجميع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.079 .656 34	.204 .247 34	1 .000 34	.683** .000 34	.395* .021 34	.651** .000 34
إجراءات الترقية في المؤسسة قائمة على أسس شفافة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.134 .450 34	.252 .151 34	.683** .000 34	1 .003 34	.499** .003 34	.713** .000 34
يتم إعلامي مسبقاً بالإجراءات التي تؤثر على مهماتي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.224 .204 34	.126 .479 34	.395* .021 34	.499** .003 34	1 .003 34	.593** .000 34
الإجرائية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.681** .000 34	.741** .000 34	.651** .000 34	.713** .000 34	.593** .000 34	1 .000 34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الإتساق الداخلي Correlations

	يتم التعامل معي باحترام عند أخذ أي قرار متعلق بعملي	يشجع المسؤولين في المؤسسة على بناء وإقامة علاقات تفاعلية مبنية على الاحترام والتقدير بين مختلف العمال	أتلقي الملاحظات والنقد بأسلوب بّناء وغير جارح.	يتجنب المسؤولون في المؤسسة استخدام أسلوب التهديد أو التقليل من الشأن عند التوجيه.	يتم احترام ظروفي الشخصية من قبل المسؤولين في المؤسسة	التعاملية
Pearson Correlation	1	.411*	.522**	.485**	.485**	.687**
Sig. (2-tailed)		.016	.002	.004	.004	.000
N	35	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.411*	1	.564**	.741**	.410*	.775**
Sig. (2-tailed)	.016		.001	.000	.016	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.522**	.564**	1	.821**	.821**	.911**
Sig. (2-tailed)	.002	.001		.000	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.485**	.741**	.821**	1	.642**	.906**
Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.485**	.410*	.821**	.642**	1	.818**
Sig. (2-tailed)	.004	.016	.000	.000		.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.687**	.775**	.911**	.906**	.818**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

التوزيع الطبيعي Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العدالة التنظيمية	.117	34	.200*	.982	34	.839

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإلتزام	.138	34	.097	.946	34	.092

a. Lilliefors Significance Correction

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العدالة_التنظيمية	ذكر	31	67.1935	4.11841	.73969
	أنثى	3	66.6667	1.52753	.88192

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
variances assumed	2.171	.150	.218	32	.829	.52688	2.42212
variances not assumed			.458	5.618	.664	.52688	1.15105

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	3.509	14	.251	1.176	.364
	Within Groups	4.050	19	.213		
	Total	7.559	33			
المؤهل	Between Groups	45.285	14	3.235	1.352	.266
	Within Groups	45.450	19	2.392		
	Total	90.735	33			
الأقدمية	Between Groups	4.882	14	.349	.576	.852
	Within Groups	11.500	19	.605		
	Total	16.382	33			

Correlations

	الألتزام الوظيفي	العدالة التنظيمية
الوظيفي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.142
	N	34
العدالة	Pearson Correlation	.257
	Sig. (2-tailed)	.142
	N	34

Correlations

		التوزيعية	الإجرائية	التعاملية	الإلتزام الوظيفي
التوزيعية	Pearson Correlation	1	.511**	-.009-	.165
	Sig. (2-tailed)		.002	.958	.351
	N	34	34	34	34
الإجرائية	Pearson Correlation	.511**	1	.351*	.102
	Sig. (2-tailed)	.002		.042	.567
	N	34	34	34	34
التعاملية	Pearson Correlation	-.009-	.351*	1	.275
	Sig. (2-tailed)	.958	.042		.116
	N	34	34	34	34
الإلتزام الوظيفي	Pearson Correlation	.165	.102	.275	1
	Sig. (2-tailed)	.351	.567	.116	
	N	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المكتبة الجامعية المركزية

Bibliothèque Universitaire Centrale

الطارف في:

استمارة معلومات حول الأطروحة أو المذكرة

الاسم: إسماعيل ، زكرياء.

اللقب: وشعير ، سودة .

الكلية: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير .

القسم: علوم التسيير .

التخصص: إدارة اعمال .

المستوى: . ماستر 2

عنوان المذكرة أو الأطروحة: أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسة -دراسة حالة-

المؤطر: د شوايبي سارة .

الكلمات المفتاحية: العدالة ، الالتزام ، المؤسسة ، الالتزام الوظيفي ، العدالة التنظيمية .

تاريخ المناقشة للأطروحة (اليوم والشهر والسنة): 2025/06 /17

السنة الجامعية: 2025/2024.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في

المؤسسة ، وقد أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز _الطارف_. حيث تم مسح ميداني بواسطة

استمارة استبيان تم توزيعها عينة مكونة من 34 موظف بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز

سونلغاز فرع - الطارف. -

وتوصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، الذي أُجري عبر برنامج SPSS ، أنه

المكتبة الجامعية المركزية

Bibliothèque Universitaire Centrale

الطارف في:

لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

سونلغاز فرع -الطارف. -

كما أوصت الدراسة على العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات

الجزائرية، من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها باعتبار أن العمل على رفع مستوى الإبداع

الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

العدالة، الإلتزام، المؤسسة، الإلتزام الوظيفي، العدالة التنظيمية.

This study aims to highlight the impact of organizational justice on employees

job commitment within the institution. The study was conducted at Sonelgaz – El

Tarf branch. A field survey was carried out using a questionnaire distributed to a

sample of 34 employees at the Algerian Electricity and Gas Company, Sonelgaz – El

Tarf branch.

After statistically analyzing the data using SPSS software, the study concluded

المكتبة الجامعية المركزية

Bibliothèque Universitaire Centrale

الطارف في:

that there is no impact of organizational justice on job commitment at the Algerian

Electricity and Gas Company, Sonelgaz – El Tarf branch.

The study also recommended working to embody organizational justice in

various Algerian institutions, in order to develop and enhance human resources, given

that work is being done to raise the level of job creativity among employees in the institution.

Keywords:

Justice, Commitment, Institution, Job Commitment, Organizational Justice.