

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2024

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص
إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات
المالية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. يحيى درار

من إعداد الطالبتين:

- حبيبة عبايدية

- فطوم دربازي

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شكري منجل	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
درار يحيى	أستاذ محاضر - أ -	مشرقا ومقررا
بوطورة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر - ب -	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر الكثير لله عز وجل لتوفيقنا في إنجاز
هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرفه يحيى درار
على كل الجهود والتوجيهات التي قدمها لنا
شكر خاص إلى كل أساتذة وعمال كلية العلوم
الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي
التبسي الذين وافقونا في مشوارنا هذا وساهموا في
وصولنا ونجاحنا

كما لا ننسى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذين
قاموا بمساعدتنا وبذل جهود معنا لتوفير المعلومات
التي نحتاجها

إهداء

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

صدق الله العظيم .

بحمد الله وفضله، طويبت اليوم صفحة من صفحات العمر، كانت مليئة بالجد والاجتهاد، وها أنا أقف على أعتاب التخرج، أقطع ثمار تعبتي، وأرفع قبعتي فخراً واعتزازاً .

إلى نفسي التي قالت أنا لها سأنا لها وأخيراً ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطع ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر .

إلى روح عالية فارقتني وأنا لازلت متعلقة بها، إلى روح انتزعت من روحي، إلى روح فجعنتني برحيلها، إلى بسمة وضحة لا تغيب عن البال، بقيت منذ في قلبي حتى بعد أن ابتعدتنا الأماكن وضمت التراب، دمت بنعيم رب حتى نلتقي، يا أبي ها أنا أكتب لك من عالم الأحياء وهازاللت دعواتي تصلك كل يوم، هذا النجاح جزء من ميراثك في قلبي، جزء من تعبك أهديه إليك لعله يكون دعاء آخر يرفع باسمك إلى السماء، رحمك الله يا قطعة من قلبي وجعل الجنة دارك .

إلى أمي الحبيبة، نبض قلبي، ورفيقة دربي، وسندي في الحياة، دعائك كان نوربي، ورضائك كان طريقي، وحنانك كان ملاذي في كل خطوة، اللهم احفظها وأدمها تاجاً على رأسي، واجزها عني خير الجزاء، وبارك لي فيها كما كانت بركة في حياتي.

إلى أخواتي، أساتذتي، وصدقاتي، ورفاق الطريق، أنتم جزء من هذه اللحظة، وهذه الصفحات تحمل أثيركم بين سطورها .إلى كل من وقف إلى جانبي بكلمة، أو دعم، أو دعاء ...

إليكم جميعاً، أهدي تخرجي... فأنتم قصتي الأجل.

فظوم

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمداً وشكراً له على توفيقه
ومعونه وتيسيره، فما هذا العمل إلا ثمرة جهد متواضع مكمل برعايته
ولطفه سبحانه وتعالى.

بكل احترام وتقدير، أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى من رحل جسده وبقي أثره نابضاً في قلبي...

إلى أبيي الحبيب، رمز العزة والكرامة، الذي غرس في قلبي معنى الصبر...

كنته الحلم والملم، وكنت أتمنى أن تكون إلى جانبي في هذه اللحظة...

أهديك ثمرة هذا الكفاح، عربون وفاء واعتراف بجميل لا يرد...

رحمك الله رحمة واسعة، وجعل مثواك الفردوس الأعلى.

وإلى من كانت ولا تزال نبع العنان ومصدر القوة...

إلى أمي العزيزة، من سهرت وتعبت، ورافقتني بنورها ودعائها...

جزاك الله عنى خير الجزاء، وبارك الله في عمرك.

إلى إخوتي الأعمام، الذين كانوا لي سنداً ومحبة ودفاً في كل المواقف.

إلى عائلتي الغالية، كباراً وصغاراً، الذين كانت دعواتهم زادي في الطريق، ووجودهم حولي

مصدر طمأنينة وقوة.

إلى أستاذي المشرف، لتوجيهه ودعمه وتشجيعه المستمر، فله كل الامتنان والعرفان.

إلى أساتذتي الكرام في جميع المراحل التعليمية، من وضعوا اللبنة الأولى، ومن صقلوا

المعرفة، ومن فتحو لي آفاق العلم والفكر.

إلى كل من كان له في قلبي ذكر، وفي طريقي أثر، بكلمة، بدعاء

بإتسامة...

أهديكم جميعاً هذا العمل، عربون محبة وامتنان لا يفنيه الكلام حقّه.

حبيبة

فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
03	أولاً: تعريف العدالة التنظيمية
05	ثانياً: خصائص العدالة التنظيمية
06	ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية
08	الطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
08	أولاً: العدالة التوزيعية
09	ثانياً: العدالة الإجرائية
10	ثالثاً: العدالة التعاملية
12	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
12	أولاً: نظرية العدالة لآدمز
13	ثانياً: نظرية العدالة لراولز
13	ثالثاً: نظرية العدالة لفرديركسون
13	رابعاً: نظرية العدالة ل بورتر ولولر
14	المطلب الرابع: مبادئ العدالة التنظيمية
14	أولاً: مبدأ العدالة التنظيمية وفق درة (2008)
14	ثانياً: مبدأ العدالة التنظيمية وفق هوي وتارتر (2004)
17	المبحث الثاني: عموميات حول الالتزام التنظيمي
17	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
17	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي
19	ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

20	ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي
22	المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الالتزام التنظيمي
22	أولا: أبعاد الالتزام التنظيمي
24	ثانيا: مراحل الالتزام التنظيمي
25	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي
25	أولا: مرحلة الالتزام التبادلي
26	ثانيا: مرحلة الالتزام الوجداني
26	ثالثا: مرحلة الالتزام متعدد الأبعاد
27	رابعا: مرحلة سجلات الالتزام المتنوعة
27	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية
33	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي
35	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
36	المطلب الرابع: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك BADR وكالة 488 تبسة	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-
42	أولا: نشأة وتعريف وكالة 488 -تبسة-
42	ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة
43	ثالثا: مهام الهيكل التنظيمي للوكالة
44	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
44	أولا: مجتمع الدراسة
44	ثانيا: عينة الدراسة
45	ثالثا: منهج الدراسة

45	رابعاً: نموذج الدراسة
46	المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة
46	أولاً: وسائل جمع المعلومات
50	ثانياً: طريقة جمع المعلومات
50	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي
53	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
53	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
53	أولاً: متغير الجنس
54	ثانياً: متغير السن
55	ثالثاً: متغير المستوى الدراسي
56	رابعاً: متغير الخبرة الوظيفي
57	خامساً: متغير الدرجة الوظيفية
58	المطلب الثاني: عرض نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
58	أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة التنظيمية
63	ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام التنظيمي
67	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
67	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
67	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
68	ثانياً: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
75	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
78	خلاصة الفصل الثاني
80	خاتمة عامة
86	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق



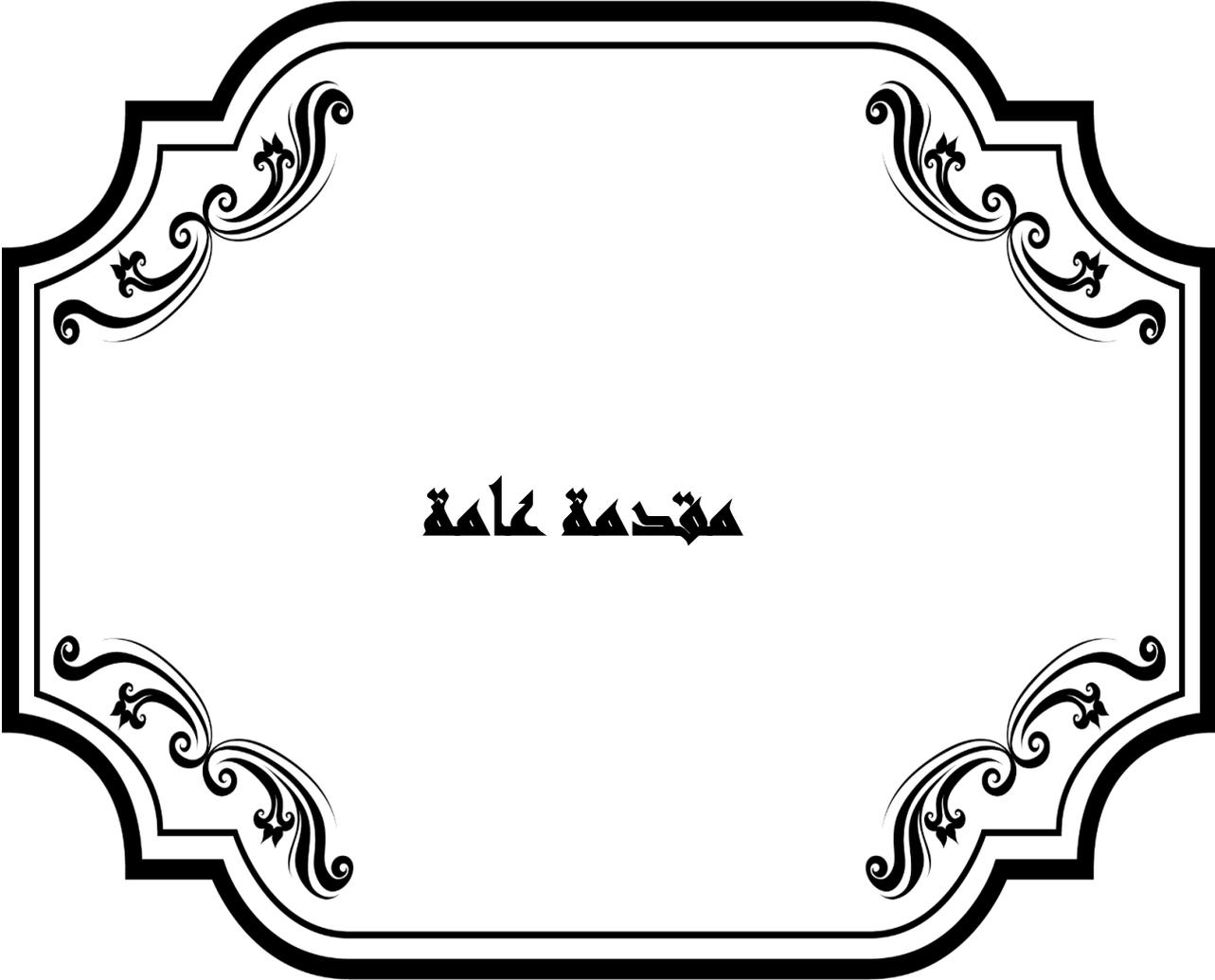
فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
12	الشكل رقم (01): أبعاد العدالة التنظيمية
16	الشكل رقم (02): مبادئ العدالة التنظيمية
23	شكل رقم (03): أبعاد الالتزام التنظيمي
28	الشكل رقم (04) العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
43	الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة رقم 488
45	الشكل رقم (06): نموذج الدراسة
54	الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
55	الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
56	الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي
57	الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية
58	الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
44	الجدول رقم (01): تداول الاستبيان
47	الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
48	الجدول رقم (03): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي
49	الجدول رقم (04): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
50	الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
53	الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
54	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
55	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي
56	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية
57	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية
59	الجدول رقم (11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة التوزيعية
60	الجدول رقم (12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة الاجرائية
61	الجدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة التعاملية
62	الجدول رقم (14): ترتيب أبعاد متغير العدالة التنظيمية
63	الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام العاطفي
64	الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام المستمر
65	الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام المعياري
66	الجدول رقم (18): ترتيب أبعاد متغير الالتزام التنظيمي
67	الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
68	الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
72	الجدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية
75	الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى



شهدت العلوم الإدارية تطورا ملحوظا في دراسة المفاهيم والممارسات التي تعزز الأداء المؤسسي ومن بين هذه المفاهيم برزت العدالة التنظيمية كأحد الموضوعات المحورية التي نالت اهتماما واسعا في مجال الإدارة، حيث يعبر مفهوم العدالة التنظيمية عن الشعور العام للموظفين بمدى الإنصاف في المعاملة داخل المنظمة، سواء كان ذلك في توزيع الموارد والمكافآت، أو في اتباع إجراءات نزيهة لاتخاذ القرارات، أو في التفاعل الإنساني بين أفراد المنظمة. تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا أساسيا في بيئة العمل، حيث تلعب دورا حاسما في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة وتعزيز الالتزام بقيم وأهداف المؤسسة وقد أثبتت العديد من الدراسات أن غياب الشعور بالعدالة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات دوران الموظفين مما يؤثر سلبا على استقرار المؤسسة وأدائها.

في سياق المؤسسات المالية، يكتسب مفهوم العدالة التنظيمية أهمية مضاعفة نظرا للطبيعة الحساسة لهذا القطاع الذي يعتمد بشكل كبير على الدقة، النزاهة، والكفاءة، حيث يعمل الموظفون في المؤسسات المالية تحت ضغوط مكثفة تشمل متطلبات العملاء، المنافسة السوقية، والتغيرات التنظيمية المستمرة ومن هنا فإن تحقيق العدالة التنظيمية يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الالتزام التنظيمي حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والانتماء، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء المؤسسي. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المؤسسات المالية، تبرز الحاجة إلى اعتماد ممارسات إدارية تضمن تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة ومتطلبات موظفيها بذلك تساهم العدالة التنظيمية في بناء بيئة عمل مستدامة تعزز القدرة التنافسية وتدعم النمو في مواجهة التحولات المتسارعة.

أولاً: الإشكالية

في ظل بيئة العمل المتغيرة التي تشهدها المؤسسات المالية، أصبحت العدالة التنظيمية عاملا حاسما في الحفاظ على تماسك الفرق الوظيفية وتعزيز الأداء المؤسسي إذ أن غياب العدالة التنظيمية قد يؤدي إلى تراجع الالتزام التنظيمي مما قد يؤثر سلبا على استقرار المؤسسة وكفاءتها التشغيلية. وبناء على ذلك تتمثل إشكالية البحث في:

"ما دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات المالية، وما واقع ذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488، تبسة؟"

ثانياً: الأسئلة الفرعية

تنبثق من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية؟ وما هي أبعادها الرئيسية؟
- ما أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسات المالية؟

- كيف يمكن أن تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- ما هو الأثر المحقق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لدورالعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟

ثالثا: الفرضيات

للإجابة على إشكالية البحث ومعالجة التساؤلات المطروحة تم صياغة فرضيتان رئيسيتان كالتالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1.1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-.

2.1 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة الاجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-.

3.1 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

1.2 الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3.2 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي ، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.2 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5.2 الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من خلال تسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تحفيز الموظفين وتعزيز إلتزامهم تجاه المؤسسة المالية التي يعملون بها، كما يساعد في تقديم رؤى عملية للإدارات حول كيفية تطوير سياسات إدارية قائمة على العدالة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الغايات أهمها:

- التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة.
- تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات المالية.
- دراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مدى إلتزام الموظفين بالمنظمة.
- اقتراح حلول فعالة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات المالية لتعزيز العدالة التنظيمية وزيادة إلتزام الموظفين.

سادساً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك في الجانب النظري لتأطير المفاهيم النظرية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي تم استخدام مجموعة من الأدوات المساعدة للدراسة أهمها: الوثائق والسجلات، الملاحظة و الاستبيان ، وذلك بالاستعانة بالتحليل الإحصائي واستخدام برنامج (Spss (V25 .

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية

ركزت هذه الدراسة على معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات المالية وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى التركيز على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 تبسة، كنموذج تطبيقي للتعرف على واقع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، وذلك من خلال مختلف التحاليل الإحصائية.

2. الحدود المكانية

كانت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 تبسة كمؤسسة مالية.

3. الحدود الزمنية

تغطي هذه الدراسة خاصة في جانبها التطبيقي الفترة الممتدة من 05 أفريل إلى 30 أفريل وذلك خلال سنة 2025.

ثامناً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع، يمكن تصنيفها إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية، وذلك على النحو التالي:

1. أسباب موضوعية

وتتمثل في الآتي:

- الدور الهام الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات المالية.
- الحاجة المتزايدة إلى دراسات ميدانية معمقة تستكشف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، خاصة في قطاع حساس كالمؤسسات المالية.
- سعي المؤسسات المالية نحو تحسين مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لموظفيها كأحد العوامل الأساسية لتحقيق الفعالية والكفاءة.
- قلة الدراسات المحلية التي تعالج موضوع العدالة التنظيمية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي في السياق البنكي.

- أهمية تسليط الضوء على واقع العدالة التنظيمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة، كونه مؤسسة مالية عمومية تؤدي دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية المحلية.

2. أسباب شخصية

وتتمثل في الآتي:

- الرغبة في الخوض في موضوع يُعد من المواضيع الحديثة والمهمة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي.
- الاهتمام الشخصي بدراسة العوامل المؤثرة في ولاء العاملين ومدى إلتزامهم تجاه مؤسساتهم.
- السعي لتقديم حلول عملية قد تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين واستقرارهم المهني.
- الرغبة في الربط بين الجانب النظري والتحليل الميداني من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي، من أبرزها ما يلي:

- تشعب وتعقيد مفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وصعوبة الربط النظري بينها.
- قلة الدراسات السابقة في السياق المحلي (الجزائري أو في قطاع البنوك)، ما يضعف الإطار النظري المقارن.
- قلة المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة (الكتب).
- ضيق الوقت المستغرق لإعداد الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى موظفي البنك بسبب انشغالهم أو تحفظهم.

عاشرا: هيكل الدراسة

سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، سيتناول الفصل الأول الإطار النظري للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث سيتضمن المبحث الأول ماهية العدالة التنظيمية، أما المبحث الثاني فسيتضمن عموميات حول الالتزام التنظيمي، إضافة إلى مبحث ثالث سيتم فيه التطرق إلى الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فسيتناول الجانب التطبيقي لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488، تبسة، ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة عن طريق الاستبيان، وأخيرا بناء النموذج النظري وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للعدالة

التنظيمية والالتزام

التنظيمي

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الأفراد وسلوكهم داخل المنظمات، حيث تعد بمثابة الإطار المرجعي الذي تمارس ضمنه جميع الأنشطة والمهام اليومية. وتزداد أهمية هذه البيئة عندما تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية، بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.

ومن بين أبرز العوامل الجوهرية التي تميز بيئة العمل الفعالة، تبرز العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كعنصرين محوريين في دعم الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي. فالعدالة التنظيمية، بمختلف أبعادها وتفرعاتها، لا تقتصر فقط على التوزيع العادل للموارد والمكافآت، بل تشمل أيضا العدالة في الإجراءات، والعدالة التفاعلية التي تعنى بطريقة المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين. هذه الأبعاد مجتمعة تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة، مما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي، ويقلل من ظواهر التذمر، الإجهاد الوظيفي والانسحاب من العمل.

من ناحية أخرى، يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية التي تستخدم كمؤشر على مدى اندماج الموظف في المؤسسة واستعداده لبذل مجهود إضافي من أجل تحقيق أهدافها. كما يعد مقياسا لمدى الولاء والانتماء الذي يشعر به العامل تجاه المنظمة، وهو ما يترجم عمليا في انخفاض معدلات الدوران الوظيفي، وتحسن مستويات الإنتاجية والاستقرار الداخلي للمؤسسة. فالموظف الملتزم يظهر استعدادا أكبر للبقاء في المؤسسة لفترة أطول، ويشارك بفعالية في المبادرات التنظيمية.

وانطلاقا من أهمية هذين المفهومين في صياغة ديناميكية العمل داخل المنظمات، يخصص هذا الفصل لتقديم إطار نظري شامل يحيط بمفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من مختلف الجوانب، سواء على المستوى النظري أو من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

- ماهية العدالة التنظيمية؛
- عموميات حول الالتزام التنظيمي؛
- الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في بيئة العمل، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل سلوك الأفراد داخل المنظمات. فهي تعكس مدى إدراك الموظفين للعدالة في توزيع الموارد، واتخاذ القرارات، والتعامل معهم داخل المنظمة. وتعزز العدالة التنظيمية الشعور بالرضا الوظيفي، وتساهم في زيادة الولاء والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. بناءً على ما سبق، تم تناول هذا المبحث من خلال أربعة مطالب كما يلي:

- مفهوم العدالة التنظيمية؛
- أبعاد العدالة التنظيمية؛
- نظريات العدالة التنظيمية؛
- مبادئ العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل الخوض في مفهوم العدالة التنظيمية، لا بد من الإشارة إلى أنها تعد أحد العوامل المحددة للسلوك التنظيمي، نظراً لارتباطها المباشر بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطور المنظمات. فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على مستوى العدالة في بيئة عمله، سواء من الناحية الوظيفية أو الإنسانية، خاصة فيما يتعلق بالمعاملة التي يتلقاها من مديره المباشر. ونظراً لتزايد أهمية العدالة التنظيمية، فقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تسعى إلى فهم هذا المفهوم وتحليله. وفيما يلي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية:

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية

للتطرق إلى العدالة التنظيمية وجب تعريف العدالة كما يلي:

إذا ما أردنا فهم معنى العدالة وجب علينا الرجوع إلى أصل هذه الكلمة ومنشأها لغة واصطلاحاً، العدالة لغة: "هي مشتقة من العدل، ما قام في النفس أنه مستقيم وهو ضد الجور، والعدل هو الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق والعدل".

ويقال فلان يعدل فلان أي يساويه، وقال ما يعدلك عندنا شيء أي ما يقع عندنا شيء موقعك.¹

1- بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017، ص: 239.

أما العدالة اصطلاحاً: هي صيغة مشتركة للتعايش بين البشر، وتعني عدم الانحياز في محاكمة أي شخص إلى أي أمر خارج عن قانون وضعي تشارك في صياغته جميع الناس بعيداً عن التحكم.¹

يعد تعريف آدمز من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها، حيث يعرفها على أنها: "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية تبادل تشبه أي عملية تبادل تجاري تكون بين الموظف ورب العمل". كما يضيف آدمز: "العدالة التنظيمية هي مقارنة الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل فرد آخر، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة".²

العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

يمكن تعريفها على أنها: درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنطقة.³

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.⁴

والعدالة التنظيمية هي الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر التنظيمية ومجموعة الأعراف والقواعد الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الناس عند تطبيق هذه الأساليب.⁵

نستنتج من التعاريف السابقة على أن العدالة التنظيمية هي: مدى شعور الموظفين بالإنصاف داخل المنظمة، سواء في توزيع الموارد والمكافآت، أو في عملية اتخاذ القرارات، أو في طريقة تعامل الإدارة معهم،

1- فراس ذباينة، مفهوم العدالة في الفلسفة، 2016. تاريخ الاطلاع: يوم الأربعاء 2025/04/02، ساعة الاطلاع: 16:43، على الموقع <http://www.mawdoo3.com>

2- سليمان تيش محمد لمين و خياط أميرة، العدالة التنظيمية: المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2020، ص: 41.

3- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 33.

4- حاكم محسن محمد الربيعي و حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعترايب الوظيفي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، ص6، تاريخ الاطلاع: يوم الأربعاء 2025/04/02، ساعة الاطلاع: 17:43، على الموقع <http://www.iasj.net>

وتعكس العدالة التنظيمية إدراك الأفراد لمدى احترام حقوقهم ومساهماتهم في بيئة العمل، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي، وولائهم، ومستوى أدائهم.

ثانياً: خصائص العدالة التنظيمية

تتميز العدالة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المصطلحات و التي إتفق عليها الكثير من الكتاب و الباحثين يمكن تلخيصها في ما يلي:¹

- العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية جوهرية داخل المؤسسة.
- تتضمن العدالة التنظيمية ثلاثة جوانب : المخرجات التي يحصل عليها الأفراد وتسمى العدالة التوزيعية، الإجراءات المطبقة في توزيع تلك المخرجات وتسمى العدالة الاجرائية، طريقة المعاملة التي يتلقها الأفراد لتطبيق الاجراءات وتسمى العدالة التفاعلية.
- العدالة التنظيمية أقوى متنبئ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل الموظفين.
- العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الاجراء التنظيمي الذي ينظر إليه الموظف ما على أنه إجراء غير عادل.
- العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والاجراءات التنظيمية وتعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على المستوى الوظيفي والانساني الذي يعامل به من قبل الادارة.
- العدالة التنظيمية تعمل على سد الفجوة التنظيمية بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.
- تُعد مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة و متعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات.
- إلى جانب الخصائص السابقة للعدالة التنظيمية، يمكن الإشارة أيضاً إلى ما يلي:
- الثقة: التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- القبول: يمكن للقبول أن يتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المؤسسة بدعمهم وتحفيزهم والاهتمام بهم.
- الشدة: والتي ترمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- الإجماع والمشاركة: من قبل الأفراد ويتطلب ذلك تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم في المؤسسة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جزاء إلتزامهم.

1- قهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 1، الجزائر، 2020، ص ص: 98-99.

- التأكيد على الاستقلالية والمبادأة: وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- الشمول: يندرج تحتها كل الأعضاء بالمنظمة.
- القيم المشتركة: يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- القواعد: عبارة عن تعليمات وقرارات تصدر من المؤسسة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.¹

ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبوأ مكانة هامة في أدبيات الإدارة بشكل عام. ولا شك أن قطاع الأعمال والإدارة يتطلب دراسة معمّقة لهذا النوع من المفاهيم نظراً لأهميته المتزايدة. فقد أكدت الدراسات العلمية الحديثة أن العدالة التنظيمية تستمد أهميتها من تأثيرها البالغ على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على الأفراد. ومن بين أبرز هذه المتغيرات ما يلي:²

1. الولاء التنظيمي

أظهرت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك العامل للعدالة من خلال أبعادها الثلاثة يؤثر بشكل مباشر على مستوى الولاء التنظيمي، وهو الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة. هذا الارتباط يعزز روح الانتماء ويدفع الفرد للاندماج في العمل، مع تبني قيم وأهداف المنظمة.

2. ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء

تزداد ثقة العامل في نزاهة ودقة نظام التقييم المطبق في المؤسسة عندما يشعر بأن النظام يعتمد على العدالة الإجرائية والعدالة في التعامل. يتحقق ذلك عندما يدرك العامل أن التقييم يستند على معايير الجهد والأداء والكفاءة، إضافة إلى ضمان استقرار معايير التقييم. كما تُعزز هذه الثقة عندما يُتاح للعامل فرصة التعبير عن رأيه بحرية حول نتائج التقييم، مع إشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة به.

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

2- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة النحدي، ليبيا، 2007، ص: 60.

3. زيادة دافعية الجماعة

تساهم العدالة التنظيمية بشكل كبير في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي. هذا التأثير يمتد إلى دافع الفرد نحو تحسين أداء الجماعة وزيادة المكافآت والعوائد الجماعية بدلاً من التركيز على المكاسب الفردية. تعتبر عدالة الإجراءات والمعاملة واحدة من أهم الوسائل التي تعزز روح الوحدة داخل الفريق، حيث إنها توجه رسالة ضمنية للعاملين بأن كل فرد في الجماعة يحظى بالتقدير والاهتمام.

4. أداء العمل

تؤثر العدالة التنظيمية أيضاً على جودة وكمية الأداء الوظيفي. إذ يؤدي شعور الفرد بعدم الإنصاف إلى حالة من التوتر التي يسعى للتغلب عليها. وينعكس ذلك على أدائه سواء من حيث الكم أو النوع، وقد يظهر ذلك أحياناً في مظاهر مثل كثرة الغياب أو التأخر عن الحضور للعمل.

كما يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:¹

- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- تلعب العدالة التنظيمية دورا حيويا في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، فهي تساهم في تعزيز الثقة، تحسين الرضا الوظيفي، زيادة الالتزام التنظيمي و تحسين الأداء.²

1- كمال برباوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسات-العدد الاقتصادي، المجلد8، العدد 1، جامعة الأغواط، 2017، ص: 171.

2- عبد الخالق هادي طواف، إلهام عبده المصباحي، أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية، المجلة الاماراتية للأعمال والاقتصاد والدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، مركز الامارات للبحوث والدراسات، 2024، ص: 38.

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

كان الحديث في السابق عن العدالة التنظيمية مقتصرًا على عدالة التوزيعات في بادئ الأمر لأنها تركز على التوزيع النهائي للمدخلات والمخرجات في المنظمة، ثم ظهر الحديث عن نوع آخر من العدالة وهو عدالة الإجراءات المتبعة في تحديد هذه المدخلات والمخرجات ثم عدالة المعاملة الاجتماعية التي يتلقاها العامل من صانع القرار، وهو ما عرف فيما بعد بالعدالة التفاعلية.

ويمكن استعراض أبعاد العدالة التنظيمية بتفصيل أكبر كما يلي:¹

أولاً: العدالة التوزيعية

وتعني إدراك العدالة فيما يتعلق بالعوائد والأرباح، وتشمل العدالة التوزيعية جوانب عديدة منها المساواة، وتكافؤ الفرص إلى جانب العدالة في إشباع الاحتياجات. ويمكن تعريفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة بوصفها متحققة.²

وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها وكذلك العوائد التي يتحصل عليها، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة أو بين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه جهة أخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات.

كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع النتائج وفق القواعد الأساسية في المنظمات وهي:

1. قاعدة المساواة

وتقوم على فكرة إعطاء مكافآت على أساس المساهمة، إذ يرد توزيع العوائد على العاملين بشكل متساو بغض النظر عن خصائصهم الفردية مثل الجنس، اللون والعرق، فالمنطق يسعى للحصول على ناتج المال (الخدمات) والعامل الذي يعمل بدوام كامل يحصل أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل العكس فذلك يعني تجاوزا على قاعدة المساواة.

2. قاعدة النوعية

وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، أي ليس الذين يعملون بجد فقط، وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.

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

2- هدير محمد سعد الجوهري، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 3، العدد 7، الجيزة، مصر، 2023، ص: 739.

3. قاعدة الحاجة

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلا إذا زادت المؤسسة الأجور، وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة، فإن المرأة المتزوجة تقدم على غيرها وفق قاعدة الحاجة. وإذا حصل العكس، فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.¹

ثانيا: العدالة الإجرائية

وهي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، أي هي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون وشرعية قرار توزيع المخرجات)

وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، هذه الإجراءات هي إجراءات تقييم الأداء، إجراءات تحديد الأجور، إجراءات النقل والترقية، إجراءات التعامل مع الشكاوي والتظلمات...إلخ.²

وتعرف أيضا بأنها درجة تعامل المدير مع عماله باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم و تطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها، وإخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والاهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم.³

كما أنها تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النتائج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، وتحقق مصالح كل الأفراد، ولا تحقق نتائج متحيزة، حيث تعتمد على المعلومات الدقيقة، وتوفر فرص تصحيح القرار، ومن ثم فإنها تمثل سلوك والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف والقرارات المختلفة، مثل المصادر القانونية.⁴

وهناك من عرف العدالة الإجرائية في ضوء مجموعة من المكونات هي:⁵

- ثبات الإجراءات
- دقة الإجراءات
- صحة الإجراءات

1- عبد الخالق هادي طواف، مرجع سابق، ص: 38.

2- هبة الهادي محمد البرناوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014، ص: 34.

3- صفية شقراني، عائشة شتاتحة، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المنظمة: دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالأغواط، مجلة الباحث، مجلد 18، عدد 01، الأغواط، 2018، ص: 429.

4- كنزة بوزنيط، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 257.

5- زينب طعم الله، عمر بولهاوش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas الطارف، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11 العدد 01، عنابة، 2020، ص: 145.

- واقعية الإجراءات و أخلاقياتها
- عدم التحيز

وقد حددت ست قواعد للعدالة الإجرائية وهي:

- **قاعدة الاستثناء:** أي منح فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبزر ذلك.
- **القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- **قاعدة الدقة:** وتعني أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن يتم تجنب أي معلومات وآراء خاطئة بقدر الإمكان.
- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم وتتشابه إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.¹

ثالثا: العدالة التعاملية

تشير إلى شعور العاملين بعدالة التعامل عند تطبيق الإجراءات عليهم، ومعرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويرتبط تطبيق عدالة التعاملية باحترام الآخرين، وتقديرهم، وأخذ مطالب العاملين الشخصية في الاعتبار، والاهتمام بتحقيق مصالحهم، وإشراكهم في معرفة النتائج المترتبة على تنفيذ الإجراءات.

وقد أشارت الدراسات إلى أن إدراك العاملين لتطبيق عدالة التعاملية يرتبط بارتفاع اقتناع العاملين بالقرارات التي تم اتخاذ القرار بشأنها، ومدى احترام المدير لهم، ومستوى الحديث والتواصل والتعامل بين المدير والعاملين ومدى إلتزام المدير بالتعامل باحترام دائم مع العاملين.

كما تبين أن العدالة التعاملية تؤثر بدرجة كبيرة على الكثير من السلوكيات التنظيمية الإيجابية كالرضا الوظيفي والانتفاء التنظيمي والضغط الوظيفية والسلوكيات والاتجاهات الإيجابية للعمل في المنظمة.²

تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم العدالة الاجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الادارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء المشرفين مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام، الديبلوماسية...) بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار.

وهي تتضمن نوعين من العدالة:

1- كنة بوزنيط، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 257.

2- عيبر محمد فتحي عبد الواحد علي، الدور الوسيط في لدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 1، كلية السياحة والفنادق، مصر، 2024، ص: 31.

1. عدالة العلاقات الشخصية

وتشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

2. عدالة المعلومات

وتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة.¹

وقد توصل الباحثان Bies & Moag إلى وجود أربع محددات لعدالة التعاملات وهي:

- مدى تقديم مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 - مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
 - مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
 - مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين و عدم استخدام الألفاظ الغير ملائمة.
- وتجدر الإشارة هناك من رأى أن العدالة التعاملية يمكن تقسيمها إلى بعدين:
- العدالة البيئية: والتي تشير إلى الصدق والاحترام بين الرئيس والمرؤوس.
 - العدالة الإعلامية (المعلوماتية): والتي تعنى مدى توافق المعلومات في تفسير أسباب اتخاذ القرارات.²
- باختصار تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية:
- العدالة التوزيعية: تركز على عدالة توزيع المكافآت والموارد بين الموظفين بناء على مساهماتهم وجهودهم
 - العدالة الاجرائية: تتناول عدالة الاجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الموظفين
 - العدالة التفاعلية: تشمل معاملة الموظفين باحترام وإنصاف في التفاعلات اليومية.³

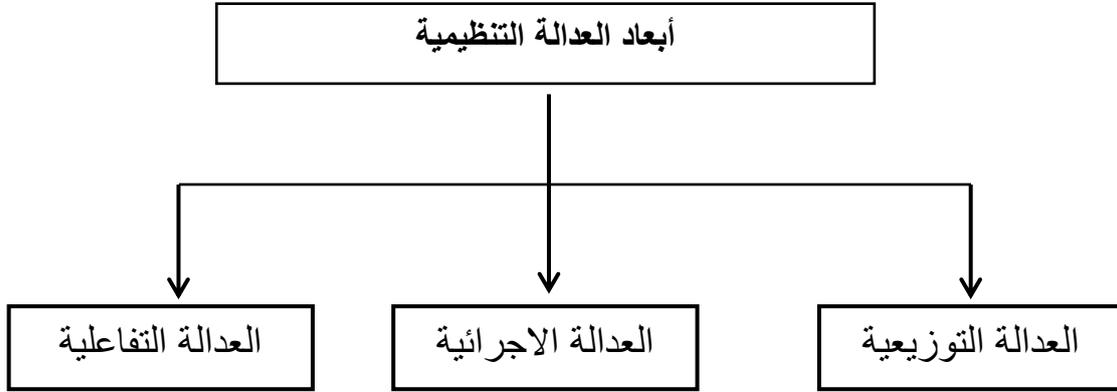
1- عبد الخالق هادي طواف، إلهام عبده المصباحي، المرجع السابق، ص: 38.

2- سونة عبد القادر، برقي حسين، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، المدية، 2019، ص: 989.

1- عبد الخالق هادي طواف، مرجع سابق، ص: 38.

والشكل الموالي يبين العلاقة بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية

الشكل رقم (01): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

تأتي نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية الدافعية الأخرى التي شكلت منطلقا مهما في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية ومن بينها:¹

أولا: نظرية العدالة لآدمز

قدم آدمز (1963) نظرية العدالة التنظيمية، حيث يقارن الفرد بين ما يحصل عليه من عمله (الأجر، المكانة، المزايا) وما يقدمه للمنظمة (الوقت، الجهد، الخبرات). إذا شعر بعدم العدالة، فإنه يفقد الرضا وقد يتصرف سلبيا، اقترح آدمز استجابات شائعة لتقليل الشعور بعدم العدالة، مثل:

- التأخير أو الانصراف المبكر.
- أخذ فترات راحة أطول.
- تقليل كمية أو جودة العمل.
- في الحالات القصوى، ترك العمل تماما.

1- داسة مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة، العدد 8، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص ص: 432-433.

ثانياً: نظرية العدالة لراولز

تقوم هذه النظرية التي قدمها جون راولز في كتابه "نظرية في العدالة" (1971) على تصورين هما:

1. **حالة الطبيعة الأولى:** حيث يلقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه.
2. **أما التصور الثاني:** فهو مبدأ العقد الاجتماعي، وهنا يتفق الناس - الأفراد - بأن لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم عن الآخر، بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة.

أي أنها تشكل لهم قوانين منصفة تجعل التقاتيم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على اقتسام الخبرات والمنافع التي يجنوها جميعاً من جراء التعاقد والتعاون وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات.

ثالثاً: نظرية العدالة لفردريكسون

انطلقت هذه النظرية من الواقع الاجتماعي السائد في الو.م.أ خلال الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة بين الأفراد في المؤسسات. فأسفرت تلك الظروف الاجتماعية على قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية، التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز في الأجور والحقوق، فوضعت عدة فرضيات لنظريته:

- الفرصة للجماعات الاجتماعية للتعبير عن مطالبها.
- حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السلمية.
- دعم الديمقراطية في مواقع العمل، والتخلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع.
- الإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- ضرورة قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.¹

رابعاً: نظرية العدالة لـ بورتير و لولر

هذه النظرية أكد فيها "بورتير و لولر" على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات و الخصائص الفردية للقيام بهذا الجهد و أن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها، و يوضح نموذج "بورتير و لولر" أنه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة

1- داسة مصطفى، مرجع سابق، ص: 433.

بين الجهد و المكافأة، و حجم الفرد و قراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، و أيضاً يتضح أن هناك علاقة بين الأداء و القناعة و الرضا.¹

المطلب الرابع: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية العديد من المبادئ العامة، ومن أهم هذه المبادئ:

أولاً: مبدأ العدالة التنظيمية وفق ذرة (2008)

ويمكن تقسيم المبادئ حسب ذرة (2008) إلى ما يلي:²

1. **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
2. **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في الاستقامة، والنزاهة والشرف والأمانة، والإخلاص والصدق.
3. **مبدأ الدقة والتصحيح:** ويقصد به أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة ظهور خطأ.
4. **مبدأ الالتزام:** ويقصد به الالتزام بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافآت المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
5. **مبدأ المشاركة:** ويقصد به مشاركة جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

ثانياً: مبدأ العدالة التنظيمية وفق هوي و تارتر (2004)

ويمكن تقسيم مبادئ العدالة التنظيمية وفق هوي و تارتر (2004) إلى ما يلي:³

هوي و تارتر بينا أن هناك عشرة مبادئ للعدالة التنظيمية قاما باستخلاصها من الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع والتي يمكن تطبيقها في المدارس وهي:

1- محمد بوقليح، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011، ص: 31.

2- مسعودي نسرين و بن قطاية صبرينة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام بورقلة، منكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024/2023، ص: 5.

3- إكرام عبد الله أحمد وحدي، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعلاقتها بالادافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص: 28-30.

1. **مبدأ المساواة:** ويقصد به أن ما يحصل عليه الأفراد من المؤسسة ينبغي أن يناسب مساهمتهم فيها، فلا ينبغي أن يشعر المعلمون أن أعمالهم لا تتم مكافأتها ولا يتم تقديرها بالشكل المناسب.
2. **مبدأ الإدراك:** ويقصد به إدراك الفرد للعدالة يسهم في إحساسه العام بالعدالة، فالعدالة تمثل حدثاً عاماً أو حكماً فردياً، ويمثل إدراك المعلم للعدالة مفتاح الرضا والولاء للمدرسة التي يعمل بها.
3. **مبدأ التعبير عن الرأي:** يعني مشاركة المعلمين في صنع القرار وهذا يعزز مدركات العدالة لديهم، حيث أن لهم مساهمة شخصية وأساسية في النواتج المدرسية، لذا يجب على مديري المدارس أن يحرصوا على مشاركة المعلمين في صنع القرارات.
4. **مبدأ العدالة البين شخصية:** ويعني توفير معاملة كريمة ومحترمة ترقى إلى أحكام العدالة، فلا أحد يجب الأخبار السيئة ولكن إن أعطيت له بصورة محترمة مصحوبة بالمعلومات الكافية فإن ذلك يولد إحساساً لدى الأفراد بالمعاملة العادلة، وإحدى أكثر المهام صعوبة لدى مدير المدرسة هي أن يقوم بتوصيل أخبار سيئة للمعلمين فيما يتعلق بأدائهم الوظيفي.
5. **مبدأ الاتساق:** ويقصد به السلوك القيادي المتسق، ويعتبر شرطاً ضرورياً لإدراك العدالة لدى المرؤوسين، وينبغي أن يلائم السلوك الموقف بصورة متسقة والقيادة الفعالة تؤكد ضرورة أن يتناسب سلوك القائد مع خصائص الموقف، وعند تطبيق العدالة الإجرائية يجب أن يوجهها الاتساق، فتنطبق القواعد والإجراءات والسياسات يجب أن يكون تطبيقاً نزيهاً ويمكن ملاحظته ومع ذلك يجب أن يتصف بالمرونة، أخذاً بالاعتبار احتياجات الأفراد والظروف الاستثنائية.
6. **مبدأ المساواتية:** ويقصد به أن يكون صنع القرار خالياً من المصلحة الذاتية، ويتم تشكيله من خلال الغاية الجماعية للمنظمة، مع ملاحظة أن معاملة الأفراد على حد سواء لا تعني المساواة، فالأفراد لديهم حاجات متباينة ومواهب مختلفة، ولذلك فإن المساواة الصارمة في معاملة كل الأفراد لا تمثل عدلاً وعليه فإن المعاملة المتوازنة المبنية على الحاجات ينبغي أن تكون مؤشر صنع القرار العادل.
7. **مبدأ التصحيح:** ويقصد به تصحيح القرارات التي يثبت خطأها، ويعتمد التصحيح على التغذية الراجعة والمعلومات الدقيقة.
8. **مبدأ الدقة:** ويقصد به أن تركز القرارات على المعلومات الدقيقة، وترتبط الدقة بصورة وثيقة بالتصحيح، فمبدأ الدقة يدعم الإحساس بالعدالة من خلال إيضاح أن القرارات تستند إلى دليل.
9. **مبدأ التمثيل:** ويقصد به أن تمثل القرارات مصالح الأطراف المعنية، فالقرارات التنظيمية تؤثر على جماهير عديدة من العاملين في المنظمة.

10. مبدأ الأخلاقية: ويقصد به الأمانة والإخلاص والنزاهة والموثوقية والأصالة والشرف والمساواة وكلها تمثل معايير أخلاقية، وهذه المعايير ينبغي أن توجه السلوك عند صنع القرارات في المنظمات المدرسية. يلاحظ مما سبق أن المبادئ التي ذكرها درة (2008) وردت ضمناً في المبادئ التي أوردها هوي و تارتر (2004) وإن اختلفت مسمياتها، وهذا يدل أن هناك اتفاق بين الباحثين على هذه المبادئ.

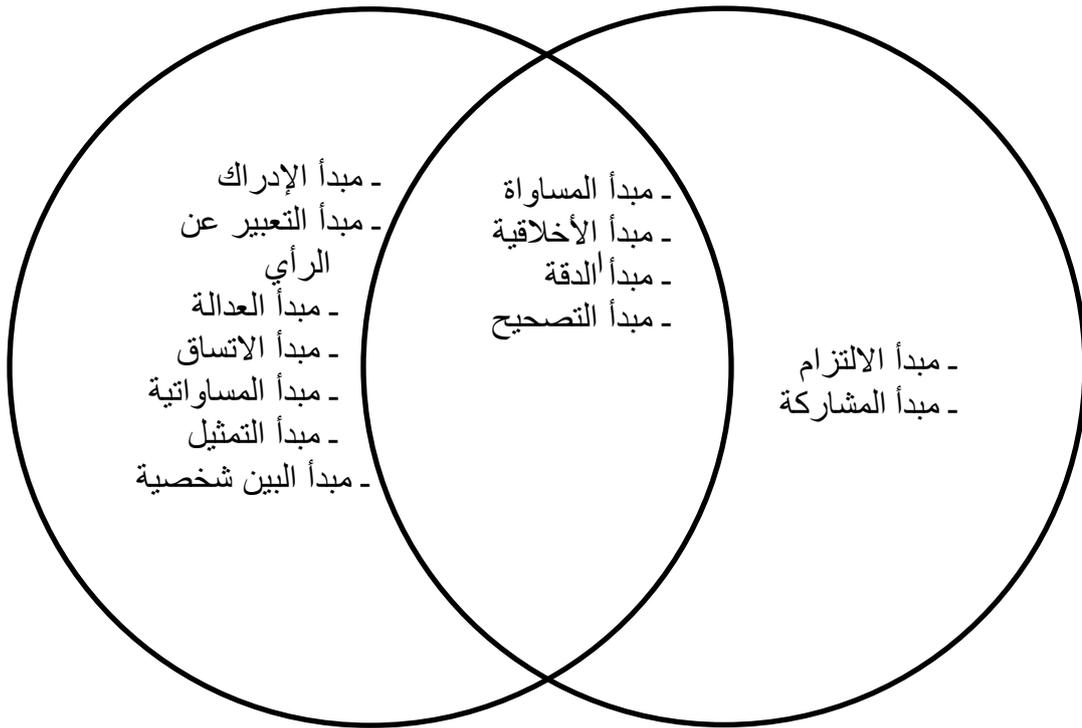
الشكل رقم (2): مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية وفق هوي و تارتر

(2004)

مبادئ العدالة التنظيمية وفق درة

(2008)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة

المبحث الثاني: عموميات حول الالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين والمنظرين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لأنه لأنه سلوك غير ملموس ولكنه يؤثر بشكل كبير على أداء الموظف وولائه وانتمائه للمنظمة. وقد تركزت الدراسات حول تحديد مسببات الالتزام التنظيمي والنتائج المترتبة عليه، حيث أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة وانسجام الموظفين مع بعضهم البعض ومع المؤسسة ككل، وعليه، تم تنظيم هذا المبحث في أربعة مطالب على النحو الآتي:

- مفهوم الالتزام التنظيمي؛
- أبعاد ومراحل الالتزام التنظيمي؛
- نظريات الالتزام التنظيمي؛
- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة والعصرية التي تناولتها الدراسات والبحوث لأهميتها من ناحيتين الأولى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية الحفاظ أيضاً على ولائهم والالتزامهم نحو منظماتهم، والذي يؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلى الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.¹

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغوياً في قاموس "ويبستر" على ثلاث تعريفات:

- الالتزام هو توصيل رسالة إلى شخص ما بأمان.
- الالتزام هو إتيان فعل طبقاً لخطة مسبقة (في البحث العلمي).
- الالتزام هو أن يأخذ الفرد على عاتقه أو يتعهد لنفسه بإتيان عمل ما بطريقة معينة في الأداء أو بسبيل معين في العمل، وهو ما قصد "كسلر" في مفهومه لمصطلح الالتزام بصفته سلوك إنساني.²

1- إيناس علاء الدين محمد حسين، العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 3، العدد 8، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية، دمياط، مصر، 2024، ص: 889.

2- بلمهدي سعاد، بوفارس الشيماء، التكوين المستمر وأثره على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023/2022، ص: 37.

يعرف عموماً على أنه امتلاك العناصر الأساسية للولاء للمنظمة، والتوافق مع المؤسسة (على سبيل المثال الفخر بالمنظمة، واستيعاب الأهداف التنظيمية)، والمشاركة في المؤسسة (أي جهد شخصي من أجل المنظمة)، هو أكثر من مجرد ارتباط بوظيفة أو جزء من المنظمة، إنها رابطة المؤسسة ككل.¹

"يعني العهد ويلزم الشيء بمعنى لا يفارقه، والملازم للشيء يعني المداوم عليه."

وعرف كذلك في المعجم الانجليزي (Oxford) بأنه: "أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال التعهد بذلك بالمسؤولية."

أما الالتزام التنظيمي فقد عرفه (بوشنان) بأنه: "اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها".²

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه الاتجاهات وقيم المنظمة، وقد عرفه ألين و ميير بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها.³

من بين الباحثين الأوائل الذين اهتموا بمفهوم الالتزام التنظيمي "بورتر" حيث عرف بورتر (1974) الالتزام التنظيمي بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وامتلاك الرغبة القوية للبقاء في المؤسسة والقبول بأهدافها وقيمها.

أما شيلدون فيرى أن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " 4

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.

كذلك يعبر الالتزام التنظيمي على استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.⁵

نستنتج من التعاريف السابقة أن الالتزام التنظيمي هو مستوى اندماج الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها، ومدى حرصه على الاستمرار فيها ودعمه لأهدافها. يعبر عن ولاءه للمؤسسة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق نجاحها.

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

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

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

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

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

ويتأثر هذا الالتزام بعوامل مثل الرضا الوظيفي، بيئة العمل، والقيم التنظيمية، مما يسهم في استقرار المؤسسة وتحسين أدائها.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص المهمة و التي تميزه عن غيره من المصطلحات و التي إتفق عليها الكثير من الباحثين، نذكر منها:¹

1. الاستدلال من السلوك

الالتزام التنظيمي ليس شيئاً ملموساً، بل يستدل عليه من خلال سلوك الموظفين وتصرفاتهم داخل المنظمة، والتي تعكس مدى التزامهم وولائهم.

2. تفاعل عوامل متعددة

ينشأ الالتزام التنظيمي نتيجة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، بالإضافة إلى الظواهر الإدارية الأخرى الموجودة في المنظمة.

3. أحد أوجه الارتباط

يعتبر الالتزام التنظيمي شكلاً من أشكال الارتباط والتعلق بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها.

4. التغير النسبي

على الرغم من أن الالتزام التنظيمي يتأثر بالعديد من المتغيرات الشخصية والبيئية، إلا أنه يتميز بثبات نسبي. بمعنى أن التغير فيه يكون أقل مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.

5. تعدد الأبعاد

يتفق معظم الباحثين على أن الالتزام التنظيمي يتكون من أبعاد متعددة، على الرغم من اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد. ومع ذلك، فإن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. ويمكن تحديد أسباب التعدد بناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة.

1- دليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص ص: 742-743.

6. وقت طويل واستمرارية

يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

7. أبعاد الالتزام التنظيمي

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

إلى جانب ما سبق ذكره من خصائص، يمكن إبراز ما يلي:¹

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين المؤسسة والفرد.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي أحد أبرز المتغيرات السلوكية التي حظيت باهتمام ملحوظ، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهميته وتأثيره الإيجابي الواضح. فقد بينت الأبحاث أن ارتفاع مستوى الالتزام داخل بيئة العمل يساهم في تقليل انتشار الظواهر السلبية، وعلى رأسها الغياب والتهرب من إنجاز المهام. يُنظر إلى الالتزام التنظيمي كأحد المؤشرات الأساسية التي تساعد في التنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل دوران العاملين. وبناءً على ذلك، يُفترض أن الأفراد الملتزمين يمتلكون معدلات استمرارية أعلى في المؤسسة ويعملون بجدية أكبر لتحقيق أهدافها،² وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- يساعد الالتزام التنظيمي على فهم طبيعة النفسية للأفراد حول اندماجهم مع المنظمة.
- يساعد الالتزام التنظيمي على تحسين الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة مما يساهم في رفع الأداء والإبداع في العمل مما ينعكس إيجاباً على فعالية وكفاءة المؤسسات ومؤشراتها الأداء والتنافسية.

1- إناس فؤاد فلان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 33.

2- فاطمة قوال، القيادة التحولية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 01، يسكرة، 2020، ص: 265.

- يعد إلتزام الأفراد تجاه مؤسساتهم مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرارية الموظف وبقائه في مكان عمله.
- يعتبر ولاء الأفراد بالمؤسسة لمؤسساتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- زيادة ارتباط الأفراد بالمؤسسة وثقتهم بها وبالتالي تحقيق الاستقرار الداخلي لها.
- تقليل المشاكل التي تقع بين العاملين والإدارة.
- يساعد في الحفاظ بالعاملين لأطول فترة ممكنة وهذا ما يجعل المؤسسة لها قدرة على التنافس في الوسط التي تنشط فيه.
- يساعد على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة من خلال إلتزام العامل العالي الذي يكرس كل مجهوداته لصالح المنظمة.
- يساهم في بناء علاقات جيدة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يمكن من توفير بيئة مناسبة تنظيمية.
- يعمل على تقليل المشاكل التي تحدث في المؤسسة بسبب الأزمات كزيادة في معدل الغياب و انخفاض في مستوى الأداء.¹

وتبرز أهمية الإلتزام التنظيمي أيضا فيما يلي:²

- يعد الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الرئيسية للتنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية، وخاصة فيما يتعلق بمعدل دوران العمل. حيث يُفترض أن الأفراد الملتزمين يميلون إلى الاستمرار لفترة أطول في المؤسسة والعمل بجدية أكبر نحو تحقيق أهدافها.
- يشكل الإلتزام التنظيمي عاملاً محورياً يعزز العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها، خصوصاً في الفترات التي قد تعجز فيها المنظمات عن تقديم الحوافز المناسبة لموظفيها، مما يساهم في تشجيعهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- كما يعتبر إلتزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً مهماً يُستخدم كأداة للتنبؤ بمدى كفاءة وفعالية المنظمة.
- إن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي داخل بيئة العمل يؤدي بشكل ملحوظ إلى تقليل ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء المهام الوظيفية.

1- إيمان مباركي، أحلام خان، أثر مناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الإلتزام التنظيمي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 7، عدد 3، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023، ص: 131-132.

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

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الالتزام التنظيمي

يتسم مفهوم الالتزام التنظيمي بتركيبية متعددة الأبعاد والمراحل، حيث يمر بمجموعة من التطورات التي تعكس نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة.

أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

قدم كلا من "الين و ماير" (1990) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي: الالتزام العاطفي الذي يعبر عن قبول الأفراد لأهداف المؤسسة كأهدافهم الخاصة والتفاني الكبير للموظف تجاه العمل كتطوع من الفرد نفسه، بينما يشير الالتزام المعياري إلى إلتزام الفرد بالبقاء في المؤسسة باعتباره واجب أو دين عليه، في حين يشير الالتزام المستمر إلى احتفاظ المؤسسة بالفرد باعتباره عضو مهم بداخلها وارتباطه بالمؤسسة ومقارنته بتكاليف بقاءه في المؤسسة مع تكاليف تركه له¹.

1. بعد الالتزام المعياري

ويُقصد به شعور الفرد بالرغبة القوية بالبقاء في المنظمة. حيث يتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الذي توفره المؤسسة للعاملين فيها، والسماح لهم بالتفاعل إيجابياً داخل المنظمة. حيث تمكن المؤسسة الفرد من المشاركة في إجراءات تنفيذ العمل والمساهمة في إعداد الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة. كما يعتبر الالتزام المعياري نوعاً من الارتباط الأخلاقي السامي، حيث يعتبر أصحاب هذا التوجه هم من الأفراد ذوي الضمير الحي الذي يحركهم ويدفعهم نحو تغليب المصلحة العامة للمنظمة.²

2. الالتزام المستمر

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل فقدانه للأجور والتعويضات، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد. وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.³

1- هالة خالد السيد، فوزي شعبان مذكور، تأثير برنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي، مجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد 3، العدد 4، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2023، ص: 22.

2- أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر الموظفين، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 1، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب، 2019، ص: 94.

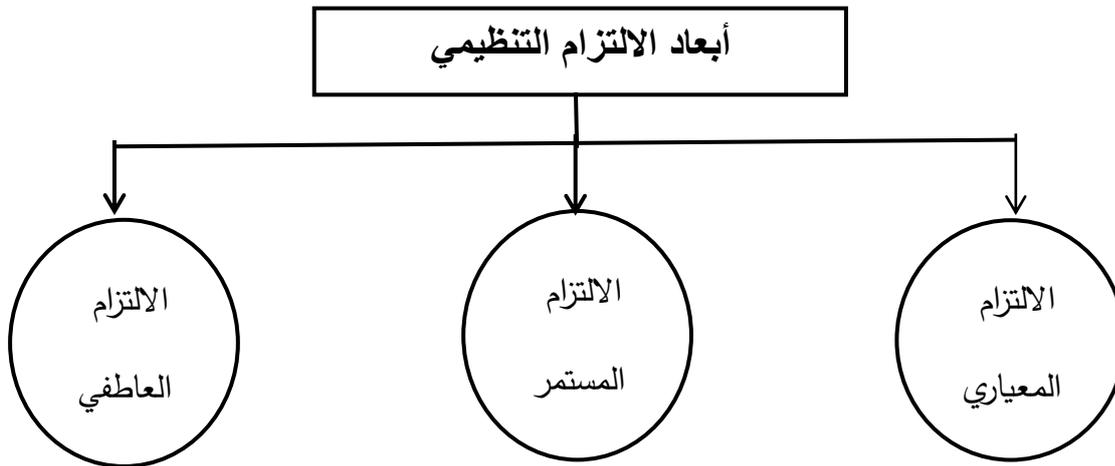
3- محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 19.

3. الالتزام العاطفي

تم اقتراحه من قبل "آلين و ماير" عام 1990 حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من الاستقلالية وأهمية المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة لمعايير اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم الذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمؤسسة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

يمكن القول أن بعد الالتزام العاطفي يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنه متقبل لأهدافها وقيمتها وله الرغبة في العمل على تحقيق هذه الأهداف.¹

شكل رقم (03): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

1- بوشيشة مفيدة، بورعيدة فطيمة، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2017، ص: 109.

ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، إلا أنهم جميعاً يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمؤسسة وتتعرز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة النضوج للالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل: ¹

1. مرحلة الالتزام

حيث إن التحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها منها، وحينما يلمس ذلك فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يُطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة

حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3. مرحلة التبني

أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

كما يقدم بعض الباحثين تصنيفاً آخر لمراحل الالتزام التنظيمي، يتدرج عبر المراحل التالية: ²

1. مرحلة التجربة

وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلالها اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد.

2. مرحلة العمل والإنجاز

وتتراوح هذه المرحلة بين العامين وأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل بالمنظمة.

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

2- فاطمة أمباركة، عيسات ميرة فاطمة الزهراء، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021/2022، ص: 17-18.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم

وهي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

4. مرحلة الإذعان أو الالتزام

حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

5. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ ولأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

6. مرحلة التبني

حيث يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافًا وقيماً له وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي

سعت العديد من النظريات إلى تفسير مفهوم الإلتزام التنظيمي من زوايا متعددة، بهدف توضيح أسباب اختلاف درجات إلتزام الأفراد داخل المؤسسات تساعد هذه النظريات في تقديم إطار علمي لفهم طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة، والعوامل التي تدفعه للبقاء أو المغادرة. ومن أبرز هذه النظريات:¹

أولاً: مرحلة الإلتزام التبادلي

تمثل بداية الجهود المؤسسة لدراسة الإلتزام التنظيمي بعمق من منظور تبادلي، حيث برزت:

1. نظرية المراهنات الجانبية لبيكر (1960)

الموظفون يلتزمون بسبب استثماراتهم التراكمية في المؤسسة وخوفهم من فقدان المكافآت. تعرضت لانتقادات لتركيزها على المنفعة وتجاهل الجوانب الأخرى للإلتزام.

1- عز الدين سليمان، الإلتزام التنظيمي-مدخل نظري-، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد 1، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2024، ص: 386 - 397 .

2. نظرية الالتزام لاتزيوني (1961)

الأفراد يلتزمون بالمنظمات التي تمارس السلطة عليهم. صنّف السلطة إلى إكراهية، إغرائية، ومعيارية، والاستجابات الفردية إلى اضطرارية، محسوبية، وأخلاقية، مما ينتج عنه تسعة أنماط من الالتزام. تراجعت شعبيتها بسبب تركيزها على السلطة كأداة تحكم.

ثانياً: مرحلة الالتزام الوجداني

ابتداء من منتصف السبعينيات، تحول اهتمام الباحثين من نظريتي "بيكر" و "إتزيوني" إلى تطوير أطر جديدة لفهم الالتزام التنظيمي، مما أدى إلى ظهور "مدرسة الاعتماد الوجداني" حيث برزت:

1. نظرية بورتر وزملائه (1974)

الالتزام حالة وجدانية تعكس ارتباط الفرد بالمنظمة، ويتمثل في الإيمان بأهدافها، والمشاركة الفاعلة، والرغبة في البقاء. ركزت على البعد الوجداني وأهملت الجوانب الأخرى.

ثالثاً: مرحلة الالتزام متعدد الأبعاد

في الثمانينات والتسعينات، ظهرت مدرسة فكرية جديدة نقلت دراسة الالتزام التنظيمي من منظور أحادي إلى متعدد الأبعاد. من بين النظريات البارزة:

1. نظرية أوريللي وشاتمن (1986)

توسعت في مفهوم الالتصاق الوجداني، وحددت ثلاثة أبعاد للالتزام: الإذعان (لتحقيق مكاسب شخصية)، التماثل (تقدير قيم المؤسسة دون تبنيها)، والتبني (اعتبار قيم المؤسسة كقيم شخصية).

2. نظرية ماير وألن (1991)

قدمت نموذجاً ثلاثي الأبعاد للالتزام: الوجداني (الارتباط العاطفي)، الاستمراري (التكاليف المحتملة للمغادرة)، والمعيارية (الشعور بالواجب الأخلاقي). لا تزال هذه النظرية مؤثرة حتى اليوم.

رابعاً: مرحلة سجلات الالتزام المتنوعة

في إطار تطوير مفهوم الالتزام التنظيمي، اهتم الباحثون بدراسة كيفية تشكله داخل الفرد وتأثير أنواعه الناشئة، المعروفة بـ "سجلات الالتزام الفردي"، على المخرجات التنظيمية. وبرزت في هذا السياق نظريتان رئيسيتان:

1. نظرية كوهين (2007)

يعارض تصنيف ماير وألن، ويرى أن الالتزام المعياري يتشكل قبل الالتحاق بالمنظمة. يقترح نموذجاً يعتمد على توقيت الالتزام ونوعه، وينتج عنه أربعة أنماط من الالتزام.

2. نظرية سومرز (2009)

ترى أن الالتزام أكثر تعقيداً ويتأثر بالتفاعل بين الأبعاد الثلاثة. تطرح مفهوم "سجل الالتزام الفردي"، والذي يتضمن ثمانية أنماط من الالتزام.

يمكن استنتاج أن مفهوم الالتزام التنظيمي تطور عبر مراحل مختلفة، من التركيز على التبادل والمنفعة، إلى الالتزام الوجداني، ثم إلى الأبعاد المتعددة، وصولاً إلى سجلات الالتزام المتنوعة. كل نظرية ساهمت في فهم أعمق لكيفية ارتباط الأفراد بالمنظمات وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

إن أسباب نجاح أي منظمة مرتبط بشكل وثيق بمستوى شعور موظفيها بالالتزام تجاهها، حيث إن الالتزام يُعد من أهم المحفزات التي تدفع الموظفين إلى تقديم أقصى ما لديهم من جهد وإمكانات، حتى وإن استدعى الأمر في بعض الأحيان التضحية بمصالحهم الشخصية، ومن أبرز العوامل التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين: ¹

1. إشباع حاجات الأفراد

يمر الفرد بعدد من الحاجات والتطلعات التي يسعى لتحقيقها من خلال العمل ضمن تنظيم يتيح له تلبية تلك الحاجات. وعندما تتمكن المؤسسة من تلبية هذه الاحتياجات، يشعر الفرد بالرضا والاستقرار، مما يعزز لديه الإحساس بالالتزام والانتماء المعنوي تجاه المنظمة.

2. مشاركة الموظفين

تسهم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، سواء كانت المشاركة عقلية تعتمد على التفكير أو وجدانية تعتمد على المشاعر، في تعزيز التزامهم التنظيمي وزيادة ارتباطهم بالمنظمة.

1- بعلي حمزة، عبد غريس مليكة، أثر الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، قائمة، 2024، ص: 07.

3. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

يساعد وضوح الأهداف على تمكين الموظفين من فهمها وتحقيقها بفعالية، كما يقلل من المشكلات الناتجة عن عدم وضوح الأعمال، بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد الأدوار بشكل دقيق يسهم في تنظيم العمل وتقليل الصراعات الداخلية، حيث يعرف كل موظف دوره بوضوح ومكانته في العمل.

4. الاهتمام بالمناخ التنظيمي

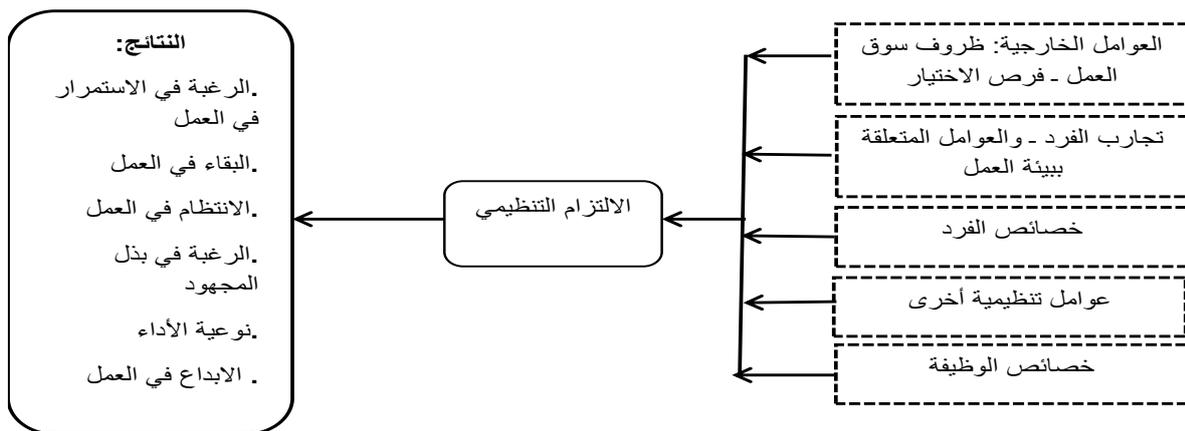
يتمثل المناخ التنظيمي في الخصائص الداخلية للعمل التي تتميز بدرجة معينة من الثبات والاستقرار، عندما يدرك الموظفون هذا المناخ ويفهمونه جيداً، ينعكس ذلك إيجاباً على سلوكهم وقيمهم الشخصية، مما يعزز أداءهم الوظيفي.

5. بناء ثقافة تنظيمية

يشير هذا إلى خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والود بين العاملين في المنظمة، مع تحديد أهداف مشتركة والعمل على تحقيق احتياجات الأفراد وتلبيتها. يؤدي هذا إلى شعور الموظف بأنه يعمل ضمن عائلة أو مجتمع متماسك. كما يتطلب تقديم الدعم اللازم من خلال تدريب الموظفين الذين يواجهون نقصاً في المهارات التي تعيق أداءهم.

كما يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة أخرى من العوامل التي تساهم بدورها في تعزيز ارتباط الموظف بمؤسسته والتي يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم (04) أبرز العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي



المصدر: حمزة بن معتوق، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022، ص: 703.

بالاعتماد على الشكل السابق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعوامل عديدة والتي تؤثر في إلتزام الفرد، وتصنف هذه العوامل إلى مجموعات كما يأتي:¹

1. العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية

وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الحاجة إلى الإنجاز.

2. العوامل المتعلقة بخصائص العمل

وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وكذلك المعلومات المرتدة عن الأداء.

3. العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية

وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

4. العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة)

ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث إن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما لا تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمنظمة.

1- أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص: 26-27.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً تحليلياً لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، سواء بشكل منفصل أو من خلال دراسة العلاقة بينهما، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها، واستخلاص الاتجاهات العامة التي ميّزت الأبحاث السابقة، إلى جانب تحديد الثغرات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وقد تم تقسيم هذا المبحث في أربعة مطالب رئيسية:

- الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية؛
- الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي؛
- الدراسات الأجنبية؛
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية

يتطرق هذا المطلب إلى عرض وتحليل لدراسات سابقة حول العدالة التنظيمية، بهدف توضيح أهدافها ونتائجها، وتعزيز فهم هذا المفهوم في السياق التنظيمي.

أولاً: دراسة أ. سريير الحرتسي حياة و د. ربحي كريمة، سنة 2017، بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الشركة الوطنية للتأمين، والتعرف على واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية، والكشف عن أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري، مع تقديم توصيات لإرساء العدالة التنظيمية وخلق مناخ محفز للإبداع.

تم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة من (80) موظفاً بوحدة موزاية التابعة للشركة الوطنية للتأمين (SAA).

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والتقييمية) في تعزيز الإبداع الإداري، حيث كانت العدالة التفاعلية الأكثر تأثيراً، تلتها العدالة الإجرائية، ثم العدالة التقييمية، وأخيراً العدالة التوزيعية. وقد تبين أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يسهم بشكل واضح في تعزيز قدراتهم الإبداعية داخل المنظمة. وبناء على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم العدالة بين المديرين، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار، إضافة إلى تطبيق القوانين بشكل عادل ومنصف، وذلك لضمان بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع الإداري.

ثانيا: دراسة فايزة فاضل و آخرون، سنة 2019، بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت-زهانة-معسكر-(الجزائر) "

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية بشركة صناعة الإسمنت بزهانة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والدافعية للإنجاز.

قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من (79) عاملا وعاملة. استخدمت الدراسة مقياسين رئيسيين لجمع البيانات، الأول لقياس العدالة التنظيمية أعده "تايوف" و"نورمان" (1993)، ويضم 20 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وقد تم التأكد من صدقه وثباته، أما المقياس الثاني، فهو لقياس الدافعية للإنجاز، من إعداد بشير معمريه بالاعتماد على خليفة (2006)، ويضم 50 فقرة موزعة على خمسة أبعاد: الشعور بالمسؤولية، السعي نحو التفوق والطموح، المثابرة، الشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل، وبلغ معامل الثبات الكلي له 0.83، مما يدل على قوة أدوات القياس وملاءمتها للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى إحساس العمال بالعدالة التنظيمية جاء متوسطا بشكل عام، في حين كان إحساسهم بعدالة التوزيع مرتفعا، بينما كان إحساسهم بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات في المستوى المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) والدافعية للإنجاز، مما يشير إلى أهمية العدالة التنظيمية في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم.

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

ترمي هذه الدراسة إلى الإلمام بمفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام والولاء التنظيمي للعاملين وإبداعهم داخل المؤسسة الاقتصادية، مع قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة، بالإضافة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين في ظل وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وتقديم اقتراحات عملية تستفيد منها المنظمة.

اعتمد الباحث على أداة ميدانية تمثلت في استبانة مغلقة الإجابات باستخدام مقياس ديكارت الخماسي، مكونة من 37 فقرة موزعة على ثلاث محاور رئيسية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والإبداع التنظيمي، على عينة دراسة تقدر ب122 عاملا من مؤسسة مطاحن بن عمر بقالمة.

توصلت الدراسة إلى أن العاملين أظهروا مستوى مرتفعا من الإدراك بالعدالة التنظيمية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية مباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعلاقة إيجابية مباشرة بين الالتزام التنظيمي وإبداع العاملين. كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية غير مباشرة بين العدالة التنظيمية وإبداع العاملين، وذلك من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. وبناء على هذه النتائج،

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة العدالة والشفافية بين المديرين، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ضمن فرق العمل، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز كل من الالتزام والإبداع التنظيمي.

رابعاً: دراسة عزالدين دعاس و عمر حمادي، سنة 2024، بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين: دراسة حالة مؤسسة الفتح بركة "

تطمح هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي مؤسسة الفتح الصناعية ببليكة، مع تسليط الضوء على واقع تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة، ورصد مستويات أخلاقيات العمل من منظور الموظفين، إضافة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وأخلاقيات العمل.

استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 60 موظفاً بمؤسسة الفتح ببليكة، حيث تم تصميمها لقياس أبعاد العدالة التنظيمية وأخلاقيات العمل.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العدالة التنظيمية وأخلاقيات العمل، حيث تبين أن لتطبيق العدالة التفاعلية بشكل خاص أثر واضح في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي المنظمة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تنسب إلى المتغيرات الوظيفية مثل المسمى الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أن إدراك العدالة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات العمل يعد أمراً مشتركاً بين مختلف فئات العاملين داخل المنظمة. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العدالة التنظيمية وأخلاقيات العمل، حيث تبين أن لتطبيق العدالة التفاعلية بشكل خاص أثر واضح في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي المنظمة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تنسب إلى المتغيرات الوظيفية مثل المسمى الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أن إدراك العدالة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات العمل يعد أمراً مشتركاً بين مختلف فئات العاملين داخل المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل لمجموعة من الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الالتزام التنظيمي، وذلك بهدف إبراز أهدافها الرئيسية وأبرز نتائجها، بما يسهم في تعميق الفهم لهذا المفهوم داخل البيئة التنظيمية.

أولاً: دراسة أ. عاشوري ابتسام، سنة 2017، بعنوان "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"

تعمل هذه الدراسة على إبراز أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي وأنواعه (الوجداني، المستمر، المعياري)، مع تحديد العوامل المساعدة على تكوينه وتعزيزه. كما تهدف إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية مثل العمر، الجنس، مدة الخدمة، والمستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على آثار الالتزام التنظيمي على أداء الأفراد وحياتهم الخاصة. اعتمدت الباحثة على دراسة نظرية تحليلية لتحقيق أهداف الدراسة.

أوضحت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، فضلاً عن تقليل معدلات الغياب وتسرب الموظفين، في حين أن ضعف الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية مثل التسبب وانخفاض الإنتاجية. كما تبين أن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، وهي الوجداني، المعياري، والمستمر، تؤثر بشكل مباشر في دوافع الموظفين للبقاء داخل المنظمة. وبينت النتائج أن مناخ العمل الجيد وتوافر العدالة التنظيمية يعدان من العوامل الرئيسة التي تسهم في تعزيز هذا الالتزام، كما أظهرت النتائج أن الموظفين الأكبر سناً وذوي الخبرة الأطول أكثر التزاماً من غيرهم.

ثانياً: دراسة د. يمينة بوقندورة و د. سامية ابرييم، سنة 2019، بعنوان "واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة"

تصبو هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتنوعة للالتزام التنظيمي وإبراز خصائصه المميزة، مع الوقوف على مدى أهمية الالتزام التنظيمي داخل المنظمة. كما سعت الدراسة إلى تحديد مكونات الالتزام التنظيمي التي تؤثر إيجابياً على المورد البشري، واستنتاج مراحل تطور الالتزام التنظيمي وأبعاده المختلفة المؤثرة في أداء الفرد، بالإضافة إلى عرض بعض النظريات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي. اعتمد الباحثان على دراسة نظرية تحليلية لتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يساهم في تعزيز رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة، ويؤدي إلى انتظام الحضور والانضباط الوظيفي، مما يعكس درجة عالية من الالتزام والمسؤولية لدى العاملين. كما يساهم هذا الالتزام في رفع دافعية الأفراد لبذل الجهد، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، إلى جانب دوره المهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة وتطورها المستدام.

ثالثاً: دراسة محمود بولصباغ و آخرون، سنة 2022، بعنوان " أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستخدمي مستشفى مغلوي بميلة "

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والأداء الوظيفي لدى عمال مستشفى مغلوي بميلة، مع تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات.

استعمل الباحثان أداة الاستبيان لدراسة الموضوع حيث كانت عينة الدراسة تقدر بـ 86 عاملاً من عمال مستشفى المغلاوي بميلة.

أظهرت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي كان له تأثير إيجابي وكبير على كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، في حين أن نمطي القيادة الحر والأوتوقراطي أظهرتا تأثيراً إيجابياً أيضاً، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالنمط الديمقراطي. كما تبين أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ويلعب دوراً وسيطاً بين نمط القيادة والأداء، مما يشير إلى أن تأثير أنماط القيادة في الأداء الوظيفي يتعزز من خلال مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وكذلك بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

رابعاً: دراسة بعلي حمزة و عبد غرس مليكة، سنة 2024، بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسة اقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بن عمر -قائمة-الجزائر"

تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) على مستوى إبداع العاملين في مؤسسة مطاحن بن عمر بقائمة، من خلال معرفة مدى إدراك العمال للالتزام التنظيمي ومستوى إبداعهم.

قام الباحثان بإجراء دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان لدراسة الموضوع على عينة بلغت (122) موظفاً من مؤسسة مطاحن بن عمر بقائمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً بمختلف أبعاده، كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي لديهم مرتفعاً أيضاً. وكشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المعيارى، والاستمراري) ومستوى إبداع العاملين، حيث كان الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً في الإبداع، يليه الالتزام المعيارى، ثم الالتزام الاستمراري، مما يعكس أهمية تعزيز الروابط العاطفية والانتماء القيمي كوسيلة لدعم السلوك الإبداعي داخل المنظمة.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

يخصص هذا المطلب لاستعراض وتحليل مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوعي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك بهدف إبراز أهدافها الأساسية وأبرز نتائجها، بما يسهم في تعميق الفهم لهذه المفاهيم وتجلياتها ضمن سياقات تنظيمية دولية متنوعة.

أولاً: دراسة "جاري ج. رودر"، سنة 2003، بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية المالية"

تطمح هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية المالية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقاييس لجمع البيانات من الميدان الاستمارة، واتخذت عينة الدراسة من الموظفين اليابانيين ودور السلطات البيضاء في المنظمات اليابانية، وخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم 50.000 موظف وبلغ حجم العينة 350 موظف.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة، بينما لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية ودور الفعالية الذاتية المالية، وكذلك بين الثقة في المؤسسة ودور الفعالية الذاتية المالية ذات دلالة إحصائية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف، في حين لم يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية المالية، كما أن العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية المالية لم تكن ذات دلالة إحصائية أيضاً.

ثانياً: دراسة عزيز الرحمان وآخرون، سنة 2016، بعنوان

"effect of organizational justice on organizational commitment"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات تعليم العالي في باكستان. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة مكونة من 250 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من ثلاث مؤسسات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) والالتزام التنظيمي، ما يدل على تأثير العدالة التنظيمية في رفع مستوى التزام الموظفين داخل المؤسسات.

ثالثاً: دراسة مجمد جمال وآخرون، سنة 2020، بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على عمل الموظف المبتكر السلوك المعرفي"

ترمي هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات أشكال العدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري للموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الباكستاني.

حيث جمعت بيانات 345 موظفا يعملون في صناعة الاتصالات الباكستانية. تم تحليل هذا الكيان ككل، فيما قدم نموذج العدالة التنظيمية أهمية كبرى، والأكثر الإيجابي للتحفيز على سلوك الموظف في العمل الابتكاري ومشاركة المعرفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن عدالة التوزيع تسهم بحوالي 23% من الاختلاف في سلوك العمل المبتكر للموظفين، في حين تساهم العدالة الإجرائية بنسبة تقارب 22%، إلى جانب تأثيرها في سلوك العمل المبتكر والإجراء التنظيمي. كما تبين أن العدالة التفاعلية تسهم بنسب متفاوتة بلغت 20%، و18.4%، و14% من سلوك العمل المبتكر للموظف على التوالي. وأكدت الدراسة أن للعدالة التفاعلية مساهمة معتبرة في تعزيز السلوك الابتكاري لدى هؤلاء الموظفين، مما يبرز دورها المهم في دعم الإبداع داخل بيئة العمل.

المطلب الرابع: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

يستعرض هذا المطلب الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بهدف توضيح الأهداف والنتائج التي كشفت عن تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مختلف المؤسسات.

أولاً: دراسة ط. د. رمضان قاسمي و أ. د. حسين يريقي، سنة 2018، بعنوان "علاقة العدالة التنظيمية بتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية - دراسة حالة موظفي المصالح المركزية بجامعة المدينة"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والمعلوماتية) ومستوى إلتزامهم التنظيمي بمؤسساتهم، وذلك من خلال دراسة ميدانية على موظفي المصالح المركزية بجامعة المدينة، بهدف تحسين الأداء وتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

قام الباحثان بإجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من (104) موظفاً في المصالح المركزية بجامعة مدينة، باستخدام استبيان شمل محورين رئيسيين: العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ذوي الإلتزام القوي والموظفين ذوي الإلتزام الضعيف في إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسات. كما تبين أن العدالة التنظيمية تساهم بشكل إيجابي وفعال في تعزيز مستويات الإلتزام التنظيمي، حيث تساهم أبعاد العدالة المختلفة، بما في ذلك العدالة

التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية، في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين هذا الالتزام.

ثانيا: دراسة د. مختار بونقاب، سنة 2021، بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية"

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الأساتذة المؤقتين للعدالة التنظيمية داخل الجامعات الجزائرية ومدى التزامهم التنظيمي، مع تحديد قوة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية، وقدرت العينة بـ (231) أستاذا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، حيث تبين أن مستوى إدراك الأساتذة المؤقتين للعدالة التنظيمية كان متوسطا يميل إلى الانخفاض، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم جاء في المستوى المتوسط. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كما كشفت الدراسة أن بعد العدالة الإجرائية يعد الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي مقارنة ببقية أبعاد العدالة التنظيمية، في حين لم يظهر كل من بعدي العدالة التوزيعية والتعاملية تأثيرا دالا إحصائيا على الالتزام التنظيمي.

ثالثا: دراسة د. الطاهر بن يونس و آخرون، سنة 2023، بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد ، تيزي وزو"

تركز هذه الدراسة على الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) وإدراك العدالة التنظيمية لدى موظفي المستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو.

قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بالمستشفى، حيث قدرت العينة بـ (60) عاملا بمستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو.

بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين العدالة التنظيمية وكل من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة. وتؤكد هذه النتائج أن ارتفاع مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده.

-الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب جوهرية، أبرزها تركيزها على العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في سياق المؤسسات المالية الجزائرية، وتحديدًا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 تبسة، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات البحثية المحلية في هذا المجال. كما تقدم الدراسة رؤى معمقة حول الأهمية النسبية لأنواع العدالة التنظيمية، حيث أظهرت نتائجها أن العدالة التوزيعية هي الأكثر تأثيرا في

تحقيق الالتزام التنظيمي في بيئة الدراسة. علاوة على ذلك، تتميز الدراسة بتحليل دقيق لتأثير المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والمستوى التعليمي والدرجة الوظيفية على تصورات العدالة والالتزام، مما يضيف بعدا مهما لفهم هذه الظواهر في السياق الجزائري ويقدم نتائج قد تختلف عن تلك الموجودة في دراسات سابقة أجريت في بيئات ثقافية أو تنظيمية مختلفة.

تضاف إلى جوانب التميز المذكورة سابقا، الدقة المنهجية التي اتبعتها الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي بشكل متكامل، مما مكن من تأطير المفاهيم النظرية بعمق ثم اختبار الفرضيات بدقة إحصائية باستخدام برنامج SPSS V25، مما يضمن موثوقية النتائج وصلاحياتها. كما تؤكد الدراسة العلاقة الإيجابية وذات الدلالة الإحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في سياق المؤسسات المالية الجزائرية، ما يعزز النماذج النظرية القائمة ويقدم دليلا عمليا جديدا. والأهم من ذلك، تبرز الدراسة بأهميتها التطبيقية المباشرة، إذ تقدم حزمة من التوصيات العملية والموجهة خصيصا لإدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 تبسة، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات العدالة، وإشراك الموظفين، وتبني أنظمة تقييم عادلة، وبالتالي المساهمة الفعالة في تعزيز التزام الموظفين ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل.

خلاصة الفصل الأول:

يستعرض هذا الفصل مجموعة من المداخل النظرية التي تسهم في توضيح مفهومي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، من خلال تقديم تعريفات دقيقة لهذين المفهومين، وتصنيف أبعادهما المختلفة، مع إبراز الأهمية التي يكتسبها على المستويين الفردي والمؤسسي. وقد أظهرت المعالجة النظرية أن تحقيق العدالة بين العاملين يعد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، نظرا لاختلاف ظروف الأفراد الشخصية وتنوع خلفياتهم الاجتماعية والنفسية، مما يجعل من الصعب وضع سياسات تنظيمية قادرة على الاستجابة بشكل شامل لمختلف توقعاتهم واحتياجاتهم.

وفي هذا الإطار، يتضح أن السياسات المعتمدة في مجال العدالة التنظيمية غالبا ما تصاغ في مستويات الإدارة العليا، دون إشراك فعال للموظفين أو مراعاة دقيقة للفروقات الفردية القائمة بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى فجوة بين السياسات الرسمية والتجربة الواقعية للعاملين. ويترتب على هذا الواقع تراجع مشاعر العدالة والإنصاف لدى الأفراد، مما ينعكس سلبا على مستويات الالتزام التنظيمي، وعلى الأداء العام للمؤسسة.

وقد بيّنت النتائج المستخلصة أهمية تطوير سياسات تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع خصوصيات بيئات العمل المختلفة، بما يسهم في تعزيز الشعور بالعدالة بين كافة العاملين، ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. كما أكدت المعالجة أن العدالة التنظيمية لا تقتصر على بعدها الإجرائي فقط، بل تشمل أيضا عدالة توزيع الموارد وعدالة التعاملات اليومية بين الإدارة والموظفين، مما يستدعي اتباع مقاربات شمولية تراعي كافة أبعاد العدالة التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم، تبرز العدالة التنظيمية كعامل استراتيجي وحاسم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومستقرة، حيث يرتبط تحقيقها الوثيق بزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي، وتقوية العلاقة بين العاملين والمنظمة. وعليه، فإن المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق التميز والاستدامة مطالبة بإدماج مبادئ العدالة التنظيمية في صميم استراتيجياتها الإدارية والموارد البشرية، بما يضمن خلق بيئة عمل عادلة ومحفزة، قادرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية حول دور العدالة

التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في

بنك BADR وكالة 488 تبسة

تمهيد:

لإحاطة بمختلف الجوانب التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية)، وكذلك المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بأشكاله المتعددة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله نظريا على الواقع العملي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة 488، تبسة.

وعليه، ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على مستوى إدراك موظفي البنك للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، وكذلك مستوى إلتزامهم التنظيمي، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين، وتحديد مدى تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في البنك.

يتضمن هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة وخصائص أفراد العينة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وفي مقدمتها الاستبيان الذي تم تصميمه بما يتوافق مع أهداف الدراسة، مع توضيح إجراءات التحقق من صدقه وثباته. كما سيتم عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، مما يتيح فهما أعمقا للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في السياق العملي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة-

وعلى هذا الأساس، سيتم تناول مباحث هذا الفصل في المحاور التالية:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المعالجة الإحصائية للبيانات؛
- نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، كونه يحدد الأسس التي تنطلق منها عملية البحث، ويساهم في تنظيم الإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويشمل هذا الإطار تحديد نوع المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح مختلف الجوانب المنهجية التي تم اعتمادها، وذلك بهدف ضمان الدقة والموضوعية في معالجة الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج علمية موثوقة وقابلة للتعميم، والتي من خلالها سيتم الحكم على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

■ تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-؛

■ إجراءات الدراسة الميدانية؛

■ أدوات ووسائل الدراسة.

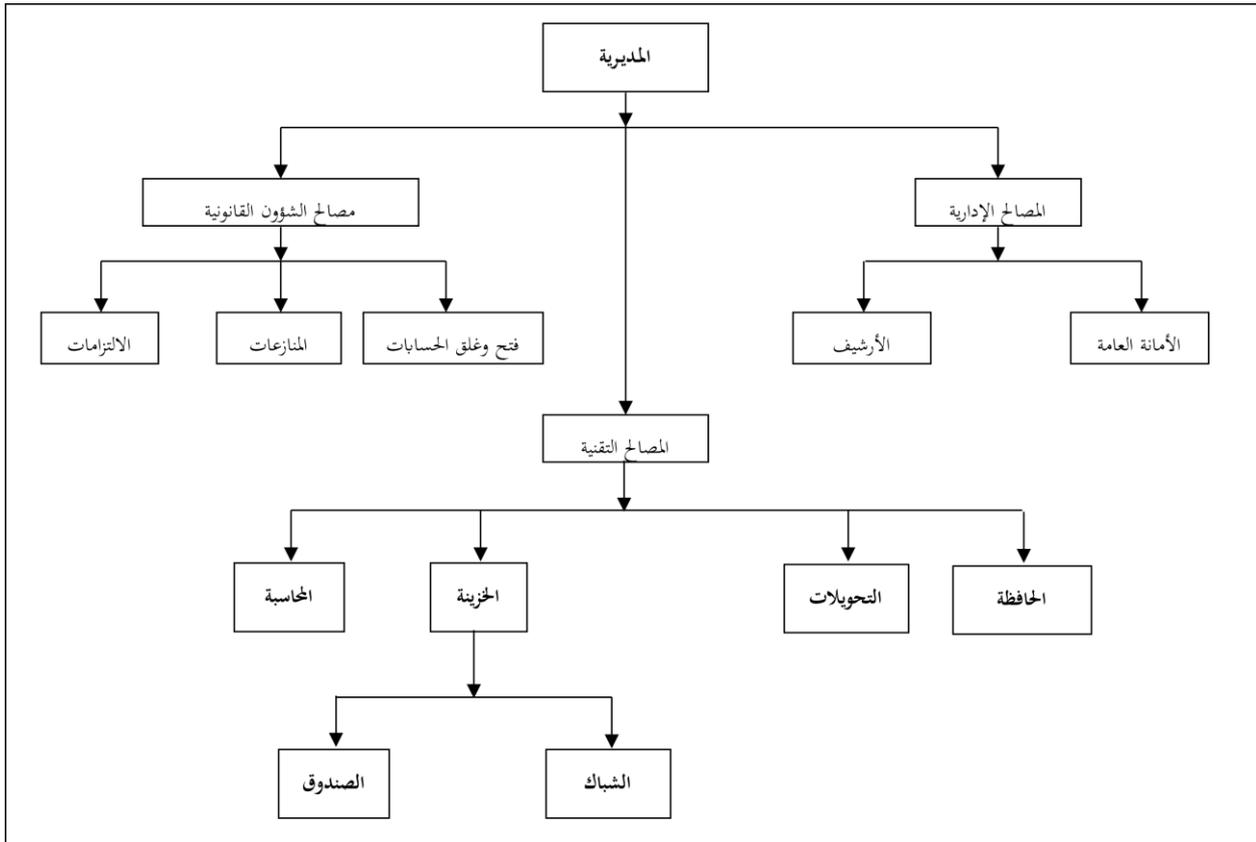
المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-

نظرا لأهمية البنك تم فتح عدة فروع و مديريات حول التراب الوطني و ذلك لكي يسهل على الزبون التعامل معه من موقع وجوده، ولقد كان له فرع رئيسي في تبسة تحت رقم 488. **أولا: نشأة وتعريف وكالة 488 -تبسة-**

هي وكالة كانت في الماضي تابعة للبنك الوطني الجزائري إلى غاية مارس 1982 حيث تحولت إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وهذا لتلبية حاجات السكان وخاصة أن الفلاحة هي النشاط الأكثر انتشارا في المنطقة وهي حاليا تتعامل مع 25000 زبون يتكفل بهم الموظفون في الوكالات وعددهم 54 موظفا **ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة**

يتمثل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة - في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة رقم 488



المصدر: وثائق داخلية من وكالة تبسة -488-.

ثالثا: مهام الهيكل التنظيمي للوكالة

انطلاقا من الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل السابق الخاص بالوكالة -488- نلاحظ أنه ينقسم

إلى ثلاث مصالح أساسية:

1. مصلحة الشؤون الإدارية: وتضم المدير وهو المسؤول الأول عن السير الحسن للوكالة وكذلك تضم الأمانة العامة وهي التي لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تتلقى الأوامر منه، ناهيك عن مصلحة الأرشفيف التي تعمل على حفظ المستندات.

2. مصلحة الشؤون القانونية: وهي المصلحة التي تهتم بفتح وغلق الحسابات ومتابعة المنازعات في القضاء وتنفيذ الالتزامات التي على عاتق البنك.

3. مصلحة الشؤون التقنية: ونجد فيها مصلحة الحفاظة ومصلحة التحويلات وكذا مصلحة الخزينة والمحاسبة حيث تعمل مصلحة الحفاظة على استلام الشيكات، أما مصلحة التحويلات مهامها إعداد الصكوك المضمونة، بينما مصلحة الخزينة فتضم الشباك الذي تتم فيه عملية السحب أو الإيداع، والصندوق المسؤول على تحويل العملية من صيغة كتابية إلى صيغة نقدية، وأخيرا مصلحة المحاسبة فمن مهامها مراقبة حسابات الزبائن .

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية أحد الأركان الأساسية في البحث العلمي، إذ تمكن الباحث من جمع بيانات واقعية ومباشرة من مصادرها الأصلية، مما يسهم في فهم الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها بدقة وموضوعية. وفي هذا الإطار، تم تصميم إجراءات الدراسة الميدانية بعناية لتناسب مع أهداف البحث وأسئلته، مع مراعاة اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحديد العينة المستهدفة بدقة، كما تم الحرص على تنظيم عملية جمع البيانات وفق خطوات منهجية تضمن الموثوقية والصدق في النتائج، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويعزز من مصداقيتها العلمية.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة، وذلك لسنة 2025، حيث يقدر عدد الموظفين بـ 54 موظفاً¹.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة التطبيقية في الموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة، من مختلف الوظائف الإدارية حيث يبلغ عدد العينة (50) فرداً، وقد تم اختياره هذه العينة بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستجوبين.

وقد شكلت عينة الدراسة من نسبته 92.59% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	50	100
التي لم يتم استرجاعها	00	00
الغير صالحة للتحليل	00	00
الصالحة للتحليل	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أعلاه أنه تم توزيع 50 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع وتحليل 50 استمارة بنسبة 100% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

1_ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة.-

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل اختيار المنهج العلمي خطوة جوهرية في بناء البحث، إذ يحدد الإطار الذي من خلاله تجمع البيانات وتحلل للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وبما أن طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة تتطلب فهما عميقا وتحليلا منهجيا، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة، ويعتمد هذا المنهج على طرق وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيان، مما يمكن من دراسة الظاهرة بموضوعية واستنباط النتائج بناء على بيانات ميدانية دقيقة.

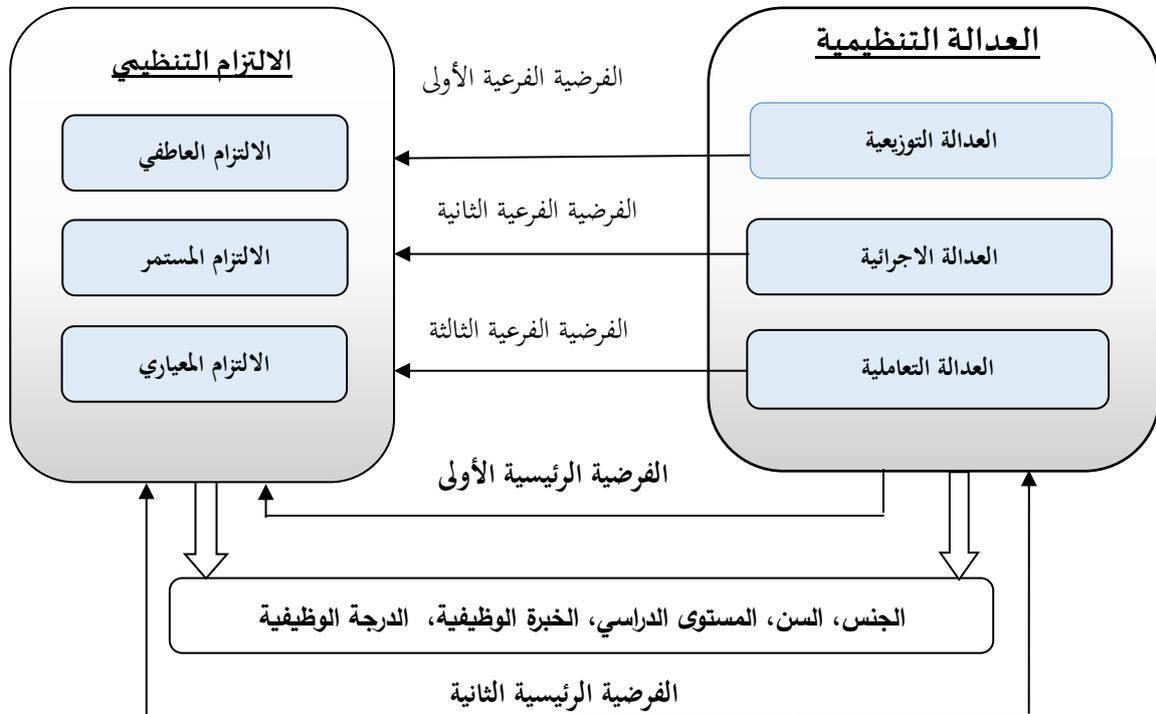
رابعا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية).
- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (العدالة التنظيمية) تم الاعتماد في قياسه على أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية)، وشمل متغير أيضا

تابع (الالتزام التنظيمي) بمختلف أشكاله المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، كما تم الاعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1. الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالبنك من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف به وأهدافه ومهامه، بالإضافة للهيكل التنظيمي للبنك وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات؛

2. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثين بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع البنك محل الدراسة؛

3. الاستبيان (أداة الدراسة)

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.

3.1. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

الاستبيان هو أداة من أدوات البحث الكمي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة بطريقة منهجية، من خلال مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمؤسسة مسبقاً، يطلب من المبحوثين الإجابة عنها بشكل مباشر، سواء باستخدام خيارات مغلقة أو أسئلة مفتوحة. يعد الاستبيان من أكثر الأدوات

استخداما في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، نظرا لقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير وبتكلفة منخفضة¹.

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، وذلك بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
- ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذ المشرف؛
- حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:
- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية)
- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 26 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

المتغير المستقل	أبعاد المتغير المستقل	عدد العبارات	المتغير التابع	أبعاد المتغير التابع	عدد العبارات
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	04	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	04
	العدالة الإجرائية	05		الالتزام المستمر	05
	العدالة التعاملية	04		الالتزام المعياري	04
إجمالي العبارات		26			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت (**Likert Scale**) الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة

1 - نوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، محمد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 1998، ص: 305.

هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

3.2. صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بذلك قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال-جامعة تبسة¹، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وذلك رفقة الأستاذ المشرف للحصول على النسخة النهائية للاستبيان².

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:³

1_الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

2_الملحق رقم (01) استمارة الاستبيان

3_ الملحق رقم (03)

الجدول رقم (04): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الصدق بيرسون (%)	متغيرات الدراسة	رقم العبارة
0.943	العدالة التوزيعية	العبارات من 01 الى 04
0.957	العدالة الاجرائية	العبارات من 05 إلى 09
0.951	العدالة التعاملية	العبارات من 10 إلى 13
0.944	العدالة التنظيمية	العبارات من 01 الى 13
0.805	الالتزام العاطفي	العبارات من 14 الى 17
0.936	الالتزام المستمر	العبارات من 18 الى 22
0.728	الالتزام المعياري	العبارات من 23 الى 26
0.910	الالتزام التنظيمي	العبارات من 14 الى 26

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الصدق لبيرسون لجميع الأبعاد كانت موجبة ودالة إحصائياً، حيث يشير التحليل الإحصائي لمعاملات الصدق (بيرسون) إلى تمتع أداة القياس (الاستبيان) بدرجة عالية من الصدق البنائي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرات الرئيسة وقيمها الكلية ما بين (0.728) و(0.957). وقد حققت أبعاد متغير العدالة التنظيمية صدقاً عالياً، بما يعكس قوة العلاقة بين العبارات الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية، كما بلغ معامل الصدق الكلي لمتغير العدالة التنظيمية (0.944)، مما يدل على تماسك مرتفع بين أبعاده المختلفة. وبالمثل، أظهر متغير الالتزام التنظيمي ارتباطاً قوياً (0.910)، ما يعزز من صلاحية الأداة لقياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة وموثوقية، ويدعم إمكانية استخدامها في قياس ما صممت من أجله.

3.3. ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا¹ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة²، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

1- ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

2- الملحق رقم (04).

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العبارات من 01 الى 04	العدالة التوزيعية	0.856
العبارات من 05 إلى 09	العدالة الاجرائية	0.875
العبارات من 10 إلى 13	العدالة التعاملية	0.878
العبارات من 01 الى 13	العدالة التنظيمية	0.951
العبارات من 14 الى 17	الالتزام العاطفي	0.791
العبارات من 18 الى 22	الالتزام المستمر	0.685
العبارات من 23 الى 26	الالتزام المعياري	0.772
العبارات من 14 الى 26	الالتزام التنظيمي	0.877
العبارات من 01 الى 26	الاستبيان ككل	0.955

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات لبعد العدالة التوزيعية (0.856)، والعدالة الإجرائية (0.875)، والعدالة التعاملية (0.878)، وهي جميعها قيم تشير إلى ثبات مرتفع، في حين بلغت قيمة الثبات لمجمل بعد العدالة التنظيمية (0.951)، مما يعكس تجانسا عاليا بين أبعاده الفرعية، وفيما يخص متغير الالتزام التنظيمي، فقد حقق بعد الالتزام العاطفي ثباتا قدره (0.791)، والالتزام المستمر (0.685)، والالتزام المعياري (0.772)، بينما بلغت قيمة الثبات للالتزام التنظيمي ككل (0.877)، وهو ما يدل على مستوى جيد من الاتساق. أما الاستبيان ككل (المكون من 26 عبارة)، فقد سجل معامل ثبات مرتفع جدا بلغ (0.955)، مما يدل على أن الأداة موثوقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة وفاعلية.

ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 50 استمارة وتم اعتمادها بالكامل في عملية التحليل، حيث كانت جميعها صالحة للتحليل.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات

الموزعة وترميزها بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS" في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرارات المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

3. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: يتم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - x)^2}}{N}$$

4. معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - x)(y1 - \bar{y})}{(n-1) s_x s_y}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

x_i : قيم المتغير الأول.

y_i : قيم المتغير الثاني.

s_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

s_y : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5. اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogrov-Smirnov) : أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6. اختبار **t** للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test): أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين الجنس في الدراسة).

7. تحليل التباين الأحادي (One Wa ANOVA) : أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

8. الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) : بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل غير معروف اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي المعروف، فهو يحل احد المتغيرات المتغير التابع متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل¹، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين .

1- خالد محمد السواحي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011، ص: 195 .

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه محاور الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم تحليل استمارة البحث من خلال:

■ تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

■ عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير العدالة التنظيمية؛

■ عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

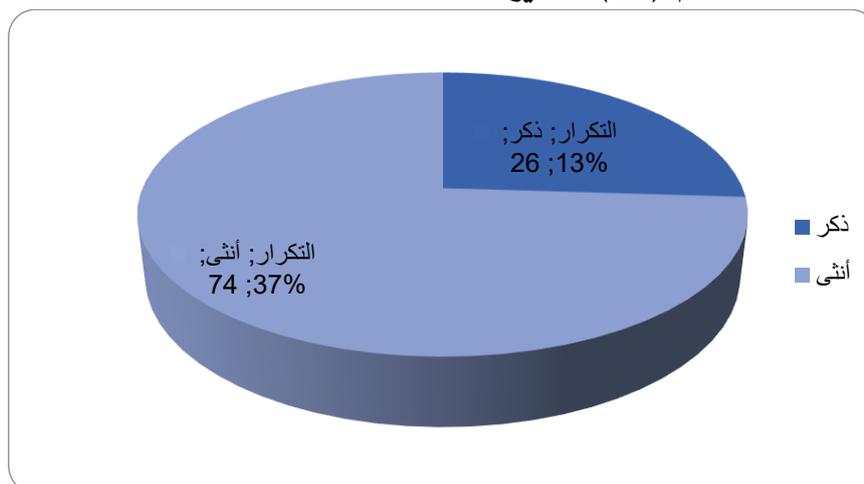
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
26.0	13	ذكر
74.0	37	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ اختلاف في نسبة الإناث حيث بلغت 74.0% من إجمالي عينة الدراسة، مقابل 26.0% من الذكور، وهو ما يعكس هيمنة واضحة للعنصر النسوي داخل بيئة العمل التي شملتها الدراسة، هذا التفاوت اللافت في التوزيع قد يعزى إلى طبيعة القطاع البنكي الذي يعرف باستقطابه للنساء، خصوصا في الوظائف الإدارية والخدمية التي تتطلب مهارات تواصل دقيقة ودقة في التنفيذ، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في بنك، مختلفة من حيث الذكور والاناث بالنسبة لموظفي عينة الدراسة.

ثانيا: متغير السن

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي:

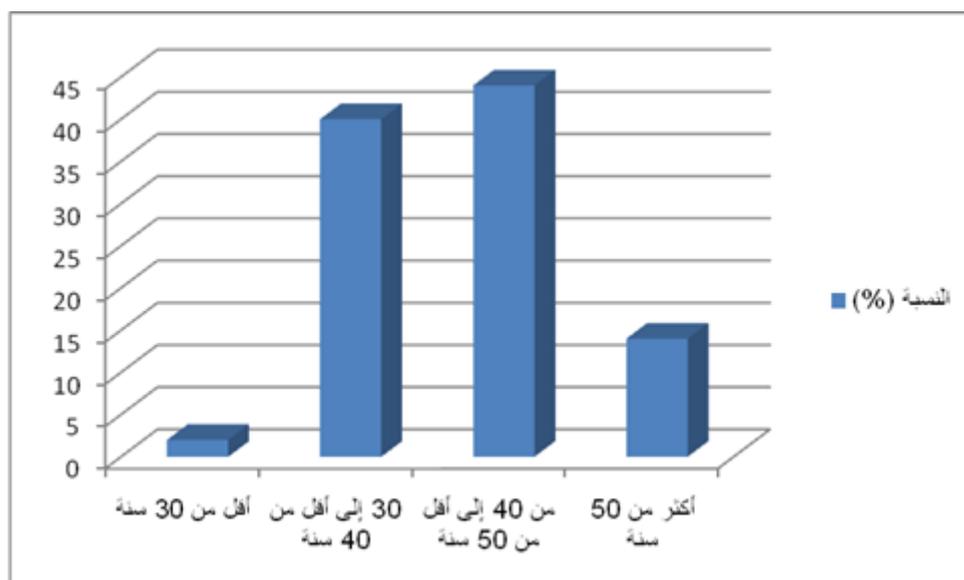
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	1	2
30 إلى أقل من 40 سنة	20	40
من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	44
أكثر من 50 سنة	7	14
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 40 إلى أقل من 50 سنة" حيث قدرت بـ 44%، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيما يخص الفئة العمرية "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بلغت نسبة 40%، والفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" بنسبة 14% أما بالنسبة للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" جاءت بنسبة 2%، وبالتالي هذا يدل على أن القوى العاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- تتركز أساسا في فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية، وهو مؤشر على وجود استقرار وظيفي نسبي وخبرة مهنية معتبرة داخل البنك مع قلة التوظيفات الجديدة أو محدودية انخراط الشباب، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في بنك تتراوح أعمارهم بين "من 40 الى 50 سنة"، ومنه يمكن القول أن بنك تعتمد على الخبرة التي توفرها الكفاءات الأكبر سنا، مع الاعتماد الأساسي على الموظفين في ذروة إنتاجيتهم المهنية.

ثالثا: متغير المستوى الدراسي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي:

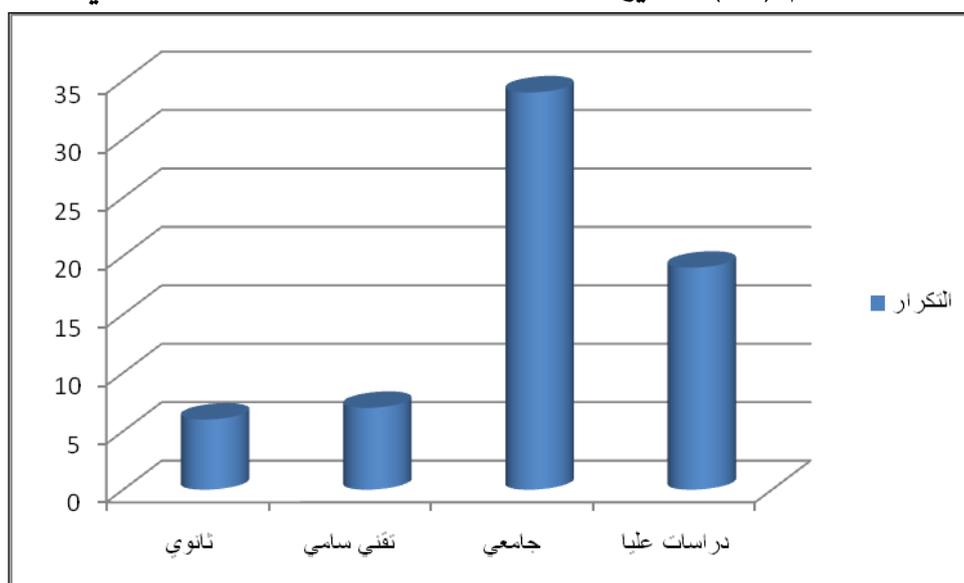
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
10	5	تقني، تقني سامي
18	9	ثانوي فأقل
54	27	ليسانس أو ماستر
18	9	(دكتوراه)، (PGS)
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الجامعي "ليسانس أو ماستر" هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 54% وهذا ما يدل على وجود مستوى تعليمي مرتفع لعينة الدراسة، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من مستوى " (دكتوراه). (PGS)" و"ثانوي أو أقل" بـ 18%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا بنك يعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات الدراسية الموجودة في بنك هو مستوى الجامعي، وعليه يمكن القول أن بنك تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين للجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل بنك.

رابعاً: متغير الخبرة الوظيفية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة الوظيفية:

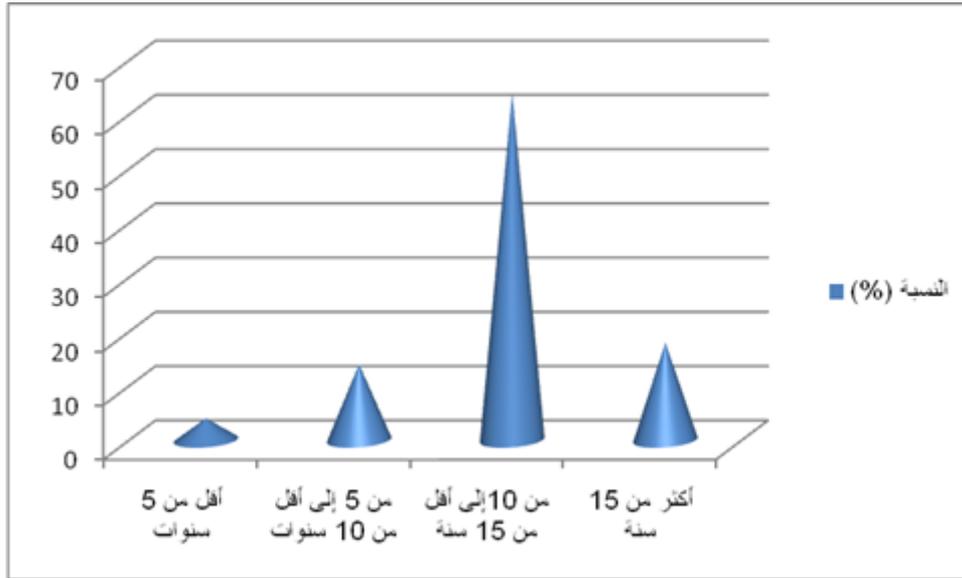
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
4	2	أقل من 5 سنوات
14	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
64	32	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18	9	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الخبرة الوظيفية الأكثر تكرارا هي فئة " من 10 إلى أقل من 15 سنة" بنسبة 64 %، ثم يليها " أكثر من 15 سنة" بنسبة 18 %، لتليها الفئة " من 5 إلى أقل من 10 سنوات" بنسبة 14 %، ثم لتأتي الفئة " أقل من 5 سنوات" بنسبة 4 %، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن مختلف الخبرات في بنك تعكس وجود قاعدة عريضة من الموظفين المخضرمين الذين يتمتعون بخبرة عملية عميقة وإدراك شامل لآليات العمل وتطوراتها.

خامسا: متغير الدرجة الوظيفية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الدرجة الوظيفية في إطار البنك:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

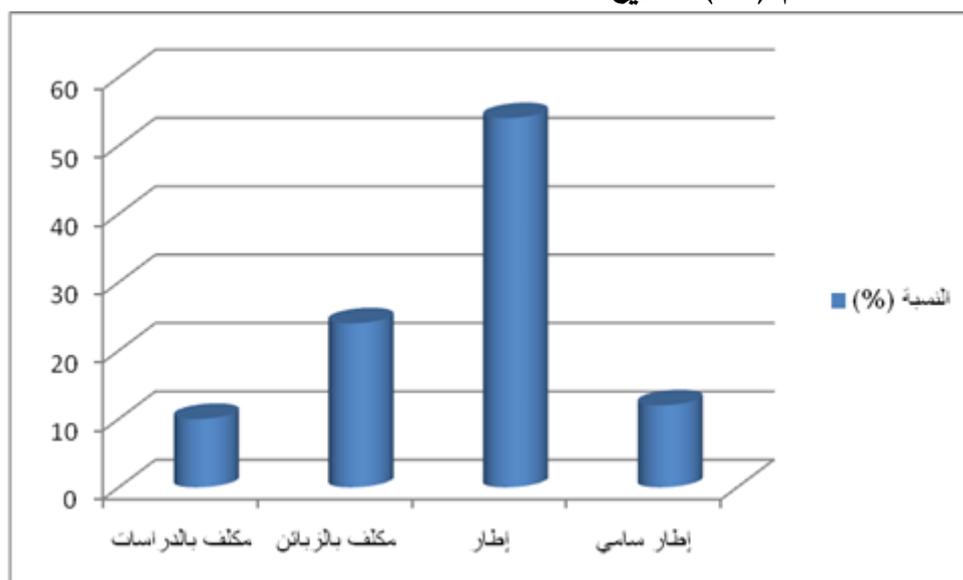
الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة (%)
مكلف بالدراسات	5	10
مكلف بالزبائن	12	24
إطار	27	54
إطار سامي	6	12
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر في فئة "إطار" حيث بلغت نسبتها 54 %، وتليها الفئة "مكلف بالزبائن" بنسبة 24% لتحل المرتبة الثالثة "إطار سامي" بنسبة 12%، واحتلت الفئة "مكلف بالدراسات" المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 10%، هذا التوزيع يعكس شمولية نسبية للعينة من حيث تغطية المستويات الوظيفية المختلفة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج وواقعيتها، حيث تم استقصاء آراء المشاركين من مواقع تنفيذية وتشغيلية مختلفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع متغير الدرجة الوظيفية:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الدرجة الوظيفية توزع بدرجة أكبر في الفئة "الإطار"، مع تمثيل معتدل للفئات التشغيلية والعلوية، ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية في البنك التي تعتمد على هيكل هرمي يرتكز على الإطارات في تنفيذ السياسات والإشراف على العمليات اليومية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة التنظيمية

1. متغير العدالة التوزيعية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير العدالة التوزيعية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة التوزيعية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسط	1.225	3.260	تكافئني الإدارة على الجهد الإضافي الذي أبذله.	01
03	مرتفع	1.197	3.560	يتشابه راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام.	02
01	مرتفع	1.025	3.640	يتم توزيع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق.	03
02	مرتفع	1.085	3.620	أرى أنه هناك إنصاف في المسؤوليات الملقاة لي في المهام مقارنة مع زملائي.	04
-	مرتفع	0.950	3.520	متغير العدالة التوزيعية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير العدالة التوزيعية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.520 وانحراف معياري 0.950، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهو مؤشر إيجابي يدل على شعور الموظفين بقدر جيد من العدالة في توزيع الموارد، الحوافز، والمهام. كما أن هناك بعض النقاط التي تتطلب تحسينا لرفع مستوى الرضا. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.260 بانحراف معياري قدره 1.225، وجاءت باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن العاملين يرون أن الإدارة لا تكافئ دائما الجهد الإضافي بالشكل المطلوب، وهو الأدنى بين العبارات الأربع. كما أن الانحراف المعياري مرتفع نسبيا، مما يدل على تباين كبير في آراء الموظفين حول هذه النقطة.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.560 بانحراف معياري قدره 1.197، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن هناك عدالة في الرواتب مقارنة بالزملاء، مما يعكس شعورا عاما بالإنصاف في المكافآت المالية الأساسية.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.640 بانحراف معياري قدره 1.025، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الموظفين يعتقدون بوجود عدالة عالية في توزيع الحوافز، وهي النقطة الأقوى في العدالة التوزيعية.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.620 بانحراف معياري قدره 1.085، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بتوزيع العمل بشكل عادل لزرع شعورا إيجابيا عاما لدى الموظفين فيما يخص توزيع المسؤوليات بعدالة.

2. متغير العدالة الاجرائية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير العدالة الاجرائية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة الاجرائية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	مرتفع	1.202	3.680	أرى أن إجراءات تقييم أداء العمال عادلة.	01
04	مرتفع	1.043	3.820	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء.	02
03	مرتفع	1.154	3.880	تتم عملية الترقية في الدرجة وفق معايير واضحة وشفافة.	03
01	مرتفع جدا	1.030	4.200	تلتزم الإدارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.	04
02	مرتفع	1.020	4.020	تحرص إدارة البنك على تنفيذ العمال لأوامرها دائما.	05
-	مرتفع	0.891	3.920	متغير العدالة الاجرائية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير العدالة الاجرائية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.920 وانحراف معياري 0.891، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أنه يتم اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات بناء على معايير موضوعية وواضحة. يبرز الموظفون رضاهم عن إلتزام الإدارة بالموضوعية والشفافية، وخاصة في القرارات الإدارية العامة. وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.680 بانحراف معياري قدره 1.202، وجاءت باتجاه مرتفع، كما أن الانحراف المعياري مرتفع نسبيا، مما يدل على وجود تباين في وجهات النظر. يشير ذلك إلى أن تقييم الأداء داخل البنك قد لا يكون محل رضا عام.

- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.820 بانحراف معياري قدره 1.043 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على الغالبية الموظفين يشعرون أن هناك درجة من العدالة في تطبيق القرارات الإدارية، دون وجود استثناءات أو محاباة، وهو مؤشر إيجابي على إلتزام الإدارة بالعدالة في تنفيذ السياسات.

- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.880 بانحراف معياري قدره 1.154 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن هنالك رضا نسبي عن عدالة نظام الترقية، حيث يرون أن هناك معايير واضحة تطبق في هذا الجانب.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.200 بانحراف معياري قدره 1.030، وجاءت باتجاه مرتفع جداً، وهذا يدل أن الإدارة تتخذ قراراتها استناداً إلى معايير موضوعية، وليس على أسس شخصية أو عشوائية. وهذا يعكس ثقة قوية في العدالة الإدارية، ويعد أحد أبرز نقاط القوة في البنك.
- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.020 بانحراف معياري قدره 1.020، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يعكس وجود انطباع إيجابي عام حول جدية الإدارة في متابعة تنفيذ القرارات. وهذا يظهر وجود انضباط إداري وهيكل تنظيمي واضح، يعزز من الممارسات التنظيمية السليمة.

3. متغير العدالة التعاملية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير العدالة التعاملية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة التعاملية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أشعر ان سلوك رؤسائي في العمل يتسم بالإنصاف والعدالة.	3.520	1.092	مرتفع	04
02	يحترمني زملائي في العمل.	3.920	1.103	مرتفع	01
03	أشعر بعدالة الرؤساء في حسم النزاعات بين العمال.	3.780	1.148	مرتفع	03
04	يحرص رؤسائي في العمل على متابعة القرارات المرتبطة بعلمي.	3.800	1.160	مرتفع	02
-	متغير العدالة التعاملية	3.755	0.964	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير العدالة التعاملية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.755 وانحراف معياري 0.964، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يعكس بيئة عمل قائمة على الاحترام، خاصة على مستوى العلاقات بين الزملاء. كما أن الموظفين يرون أن رؤسائهم يتابعون أعمالهم ويتعاملون بعدالة نسبية مع النزاعات. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.520 بانحراف معياري قدره 1.092، وجاءت باتجاه مرتفع، رغم أن المتوسط يصنف ضمن الفئة "مرتفعة"، إلا أنه الأدنى بين العبارات، ما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بوجود درجة من العدالة في سلوك رؤسائهم، ولكنها ليست بالقوة الكافية أو المستقرة.
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.920 بانحراف معياري قدره 1.103، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن علاقاتهم مع زملائهم قائمة على الاحترام المتبادل ووجود بيئة عمل داعمة من الجانب الاجتماعي والتفاعلي بين الزملاء. هذا يعزز من العدالة التعاملية من منظور العلاقات الأفقية داخل البنك.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.780 بانحراف معياري قدره 1.148، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن الموظفين يتقون نسبيا في حيادية الرؤساء عند التعامل مع النزاعات، وهي نقطة مهمة في العدالة التعاملية، لأنها ترتبط بالموضوعية والشفافية في إدارة العلاقات.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.800 بانحراف معياري قدره 1.160 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على وجود متابعة من قبل الرؤساء لما يتعلق بأعمالهم، وهو أمر يعزز من الشعور بالاحترام والتقدير المهني.

4. ترتيب أبعاد متغير العدالة التنظيمية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير العدالة التنظيمية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): ترتيب أبعاد متغير العدالة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
03	مرتفع	0.950	3.520	العدالة التوزيعية	01
01	مرتفع	0.891	3.920	العدالة الإجرائية	02
02	مرتفع	0.964	3.755	العدالة التعاملية	03
-	مرتفع	0.888	3.731	متغير العدالة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية في البنك محل الدراسة يتضح أن مستوى العدالة التنظيمية في البنك جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.731 وانحراف معياري 0.888، مما يدل على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية داخل البنك. ويفهم من هذا أن الموظفين عموما يشعرون بأن البنك يعتمد في تعامله معهم على معايير تتسم بالإنصاف، سواء على مستوى توزيع الموارد، أو على مستوى الإجراءات والقرارات، أو في أسلوب التعامل اليومي. وهذا الإدراك الإيجابي يعكس ثقة الموظفين في نظام العمل، والآليات التي تعتمدها الإدارة في التعامل معهم على مختلف المستويات.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام التنظيمي

1. متغير الالتزام العاطفي

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الالتزام العاطفي ، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام العاطفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسط	1.291	3.620	أشعر أنني جزء من هذا البنك.	01
03	مرتفع	1.024	3.820	أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذا البنك.	02
02	مرتفع	1.223	3.820	أشعر بالفخر كلما تحدثت عن البنك للآخرين.	03
01	مرتفع	0.989	4.140	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذا البنك.	04
-	مرتفع	0.893	3.850	متغير الالتزام العاطفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الالتزام العاطفي ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.850 وانحراف معياري 0.893، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن العاملين لا يعتبرون أنفسهم مجرد موظفين يؤديون مهامًا وظيفية، بل يشعرون برابط وجداني وعاطفي حقيقي يربطهم بالبنك، ما يُعزز من استقرارهم وولائهم على المدى الطويل. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.620 بانحراف معياري قدره 1.291، وجاءت باتجاه متوسط ، وهذا يدل على إدراك الموظفين لدرجة اندماجهم وانتمائهم التنظيمي في البنك. ورغم أن المتوسط الحسابي يُصنف ضمن الفئة المتوسطة، إلا أنه يُعد الأقل مقارنة ببقية العبارات، ما يعكس وجود تباين ملحوظ في شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.820 بانحراف معياري قدره 1.024، وجاءت باتجاه مرتفع، تعكس هذه العبارة مستوى العلاقة العاطفية والوجدانية التي يُبديها الموظفون تجاه البنك، ويُسهّم في تعزيز الولاء طويل المدى.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.820 بانحراف معياري قدره 1.223، وجاءت باتجاه مرتفع، تشير هذه العبارة إلى مظهر خارجي من مظاهر الالتزام العاطفي، يتمثل في التعبير الإيجابي عن الانتماء أمام الآخرين. الموظفون الذين يشعرون بالفخر عند الحديث عن مؤسستهم يميلون غالبًا إلى تمثيلها بشكل إيجابي في المجتمع، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الولاء والرضا المؤسسي.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.140 بانحراف معياري قدره 0.989 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهو ما يعكس أن الموظفين يستمدون الرضا والسعادة من عملهم اليومي، ويعد ذلك مؤشرا قويا على وجود بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

2. متغير الالتزام المستمر

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الالتزام المستمر ، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	ليست المكاسب المادية فقط ما يستحوذ على اندفاعي للعمل.	3.640	1.257	مرتفع	02
02	أحرص على بقائي في البنك حتى لو تأخر الدفع.	3.800	1.010	مرتفع	01
03	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد.	2.560	1.311	منخفض	05
04	لا أفكر في العمل بمؤسسة أخرى.	3.200	1.106	متوسط	04
05	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في هذا البنك في حدود مهامي أو كفاءتي.	3.340	0.917	متوسط	03
	متغير الالتزام المستمر	3.308	0.751	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الالتزام المستمر ذو اتجاه متوسط؛ بمتوسط حسابي قدره 3.308 وانحراف معياري 0.751، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن إلتزام الموظفين بالبقاء في البنك لا ينبع فقط من مشاعر الانتماء أو القناعة القيمية، بل يرتبط غالبًا بعوامل مثل الحاجة إلى الاستقرار، أو صعوبة الحصول على وظائف بديلة. لذلك، فإن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز العوامل المحفزة على المدى البعيد. وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كآلاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.640 بانحراف معياري قدره 1.257 ، وجاءت باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على ان المال ليس الدافع الوحيد لاستمرارهم في العمل. ويُفهم من ذلك أن هناك عوامل معنوية أو تنظيمية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.800 بانحراف معياري قدره 1.010، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على وجود ولاء مؤسسي واضح، حيث عبّر الموظفون عن استعدادهم للبقاء رغم وجود صعوبات مادية مؤقتة.

- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 2.560 بانحراف معياري قدره 1.311، وجاءت باتجاه منخفض، وهذا يدل على ضعف الالتزام طويل الأجل لدى الموظفين . هذا الانخفاض قد يعكس عدم اليقين حول المستقبل المهني داخل البنك، أو غياب مسارات واضحة للتطور والترقي.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.200 بانحراف معياري قدره 1.106، وجاءت باتجاه متوسط ، وهذا يدل كس هذه العبارة درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة من خلال نوايا البقاء أو المغادرة. ورغم أن المتوسط الحسابي يصنف في الفئة المتوسطة، فإن هذا يُشير إلى وجود نسبة لا بأس بها من الموظفين منفتحة على احتمالية الانتقال إلى مؤسسات أخرى.
- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.340 بانحراف معياري قدره 0.917 ، وجاءت باتجاه متوسط ، وهذا المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة المتوسطة يدل على وجود قدر معتدل من الاستعداد لتقديم هذا النوع من التنازلات، مما يعكس التزاماً عملياً مرتبطاً بالمصلحة المهنية.
- 3. متغير الالتزام المعياري**

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الالتزام المعياري، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام المعياري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع	1.132	3.680	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة بالبنك.	01
03	مرتفع	0.921	3.740	إلتزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في البنك.	02
02	مرتفع	1.039	3.980	يوفر البنك فرصة إظهار الطاقات لدى عمالها.	03
01	مرتفع	0.818	4.060	للبنك الفضل في بناء مستقبلي المهني.	04
-	مرتفع	0.759	3.865	متغير الالتزام المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الالتزام المعياري ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.865 وانحراف معياري 0.759، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن العاملين بالبنك يظهرون مستوى مرتفعاً من الالتزام المعياري، أي أنهم يشعرون بواجب أخلاقي ومسؤولية معنوية تجاه البنك وزملائهم. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.680 بانحراف معياري قدره 1.132، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن معظم الموظفين يشعرون بتقارب بين معتقداتهم الشخصية والقيم التي يتبناها البنك، ما يدعم تصرفاتهم الملزمة طوعاً دون إكراه.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.740 بانحراف معياري قدره 0.921 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على ان الموظفين يثمنون الروابط الاجتماعية والمهنية التي تربطهم بزملائهم، ويعتبرونها حافزاً للبقاء.

- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.980 بانحراف معياري قدره 1.039 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على إدراك الموظفين بأن البنك يتيح لهم المجال لتطوير كفاءاتهم والتعبير عن قدراتهم، وهو ما يخلق إلتزاماً أخلاقياً داخلياً بالبقاء والعمل الجاد.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.060 بانحراف معياري قدره 0.818 ، وجاءت باتجاه مرتفع، ظهر أن العاملين يدركون أن البنك يلعب دوراً جوهرياً في تنمية مساراتهم المهنية، وهو ما يخلق إلتزاماً نابعا من تقدير الفرص التي أتاحت لهم.

4. ترتيب أبعاد متغير الالتزام التنظيمي

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير الالتزام التنظيمي، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): ترتيب أبعاد متغير الالتزام التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
02	مرتفع	0.893	3.850	الالتزام العاطفي	01
03	متوسط	0.751	3.308	الالتزام المستمر	02
01	مرتفع	0.759	3.865	الالتزام المعياري	03
-	مرتفع	0.708	3.488	متغير الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي في البنك محل الدراسة يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي في البنك جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.488) وانحراف معياري (0.708)، مما يدل أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنك مرتفع بشكل عام، ويستند بشكل أساسي إلى مرتكزات عاطفية وأخلاقية (الالتزام العاطفي والمعياري)، أكثر من كونه إلتزاماً قائماً على الضرورة أو المنفعة (الالتزام المستمر) كما أن تجربة الالتزام متجانسة نسبياً بين الأفراد، ما يعني أن ثقافة البنك التنظيمية قادرة على خلق بيئة موحدة في الشعور بالانتماء والمسؤولية.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة بالدراسة الميدانية، للتعرف على مدى تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- لنمط العدالة التنظيمية، وما إذا كانت العدالة التنظيمية بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- له دور فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)؛
- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)؛
- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تتعلق بدراسة تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- ، وذلك وفقا لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في الابتكار الرقمي، الرؤية الرقمية، المعرفة الرقمية، المشاركة والتعاون.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: ¹

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	العدالة التنظيمية	0.281	0.090
المحور الثاني	الالتزام التنظيمي	0.091	0.200
الاستبيان ككل		0.225	0.360

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان وكذا بالنسبة للاستبيان ككل كان أكبر من (0.05)، أي أن (Sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) كأبعاد العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
العدالة التوزيعية	الالتزام التنظيمي	1.656	0.521	0.698	0.487	6.751	45.574	0.000
		1.389	0.536	0.674	0.454		39.921	0.000
		1.605	0.502	0.683	0.466	6.470	41.856	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة، حيث تبين أنه:

1. الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة.

1- الملحق رقم (07).

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين العدالة التوزيعية وتحقيق الالتزام التنظيمي في البنك محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.521) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.698)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال العدالة التوزيعية بالبنك محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.487) مما يعني أن نسبة (48.7%) فقط من التغيرات في تحقيق الالتزام التنظيمي ترجع للعدالة التوزيعية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التوزيعية في

تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة."

ويمكن كتابة العلاقة بين العدالة التوزيعية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 0.521 X + 1.656$$

حيث أن:

X: العدالة التوزيعية؛

Y: الالتزام التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن العدالة التنظيمية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة من خلال بعد العدالة التوزيعية.

2. الفرضية الفرعية الثانية

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة الاجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة الاجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين العدالة الاجرائية وتحقيق الالتزام التنظيمي في البنك محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور العدالة الاجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.536) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.674)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال العدالة الاجرائية بالبنك محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.454) مما يعني أن نسبة (45.4%) فقط من التغيرات في تحقيق الالتزام التنظيمي ترجع للعدالة الاجرائية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة الاجرائية في

تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة.

ويمكن كتابة العلاقة بين العدالة الاجرائية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 0.536 X + 1.389$$

حيث أن:

X : العدالة الاجرائية؛

Y : الالتزام التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن العدالة التنظيمية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة من خلال بعد العدالة الاجرائية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين العدالة التعاملية وتحقيق الالتزام التنظيمي في البنك محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.502) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.683)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال العدالة التعاملية بالبنك محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.466) مما يعني أن نسبة (46.6%) فقط من التغيرات في تحقيق الالتزام التنظيمي ترجع للعدالة التعاملية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التعاملية في

تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين العدالة التعاملية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.502 X+1.605$ ، حيث أن:

X : العدالة التعاملية؛

Y : الالتزام التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن العدالة التنظيمية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة- من خلال بعد العدالة التعاملية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية الوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الجنس		بين المجموعات	0.506	1	0.506	0.919	0.343
		داخل المجموعات	26.447	48	0.551		
		المجموع	26.953	49			
السن	أثر العدالة التنظيمية على تحقيق	بين المجموعات	5.003	3	1.668	3.494	0.023
		داخل المجموعات	21.951	46	0.477		
		المجموع	26.953	49			
المستوى الدراسي	الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	8.436	3	2.812	6.986	0.001
		داخل المجموعات	18.517	46	0.403		
		المجموع	26.953	49			
الخبرة الوظيفية		بين المجموعات	1.759	3	0.586	1.071	0.371
		داخل المجموعات	25.194	46	0.548		
		المجموع	26.953	49			
الدرجة الوظيفية		بين المجموعات	6.818	3	2.273	5.192	0.004
		داخل المجموعات	20.135	46	0.438		
		المجموع	26.953	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية الوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة، حيث تبين أنه:

1. الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعود لاختلاف الجنس في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة، وتبين هذه النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون أن البنك محل الدراسة يسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الاعتماد على أبعاد العدالة التنظيمية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق

الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعود لاختلاف السن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة، ويمكن القول إن السن يؤثر بشكل معنوي على تقييم الأفراد لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق

الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعود لاختلاف المستوى الدراسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة، وتشير النتائج إلى أن المستوى الدراسي يلعب دوراً مؤثراً في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومدى إلتزامهم التنظيمي، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق

الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). "

4. الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعود لاختلاف الخبرة الوظيفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة، حيث أن كل الفئات ذات الخبرات المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة في البنك محل الدراسة تتفق على أن تحقيق الالتزام التنظيمي يكون انطلاقاً من العدالة التنظيمية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق

الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). "

5. الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ، وعليه فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعود لاختلاف الدرجة الوظيفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة، وتشير النتائج إلى أن اختلاف الدرجة الوظيفية لعينة الدراسة يلعب دورا مؤثرا في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومدى إلتزامهم التنظيمي، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تتعلق بدراسة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-، كما سيتم اختبار اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية وفقا للبيانات الشخصية الوظيفية لعينة الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
العدالة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	1.343	0.575	0.721	0.520	7.208	51.956	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة.
- **الفرضية البديلة H_1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة.
- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة-محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في البنك محل الدراسة، حيث نجد:
- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.721 بين متغير العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين.
- كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة 0.520 وهذا يدل على أن متغير العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر ما قيمته 52% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 52% من التغيرات الحاصلة في سلوك الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة- ناتجة عن التغيرات في العدالة التنظيمية، وأن الباقي يرجع لدور عوامل أخرى.
- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 51.956 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة-محل الدراسة.
- كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:
- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة."
- ويمكن كتابة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:
- $$Y = 0.575 X + 1.343$$
- حيث أن:
- X** : العدالة التنظيمية؛
- Y** : الالتزام التنظيمي.
- وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن العدالة التنظيمية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وانطلاقا من نتائج الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن كل من المتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية)، كان مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) ، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى كل من (الجنس، الخبرة الوظيفية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- ، وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية) يتم قبول الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الخبرة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

أما بالنسبة لمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، الدرجة الوظيفية)، تبين أن مستوى الدلالة فيها أقل من (0.05) ، وهو ما يشير أن هناك هذه فروقا وتأثيرا إحصائيا ملحوظا يعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، الدرجة الوظيفية)، وهو ما يعني أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات مختلفة من السن والمستوى الدراسي والدرجة الوظيفية، قد قدموا استجابات مختلفة في الدراسة بشأن العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة-

وبالتالي وفقا لهذه البيانات الشخصية والوظيفية يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (السن، المستوى الدراسي، الدرجة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

خلاصة الفصل الثاني:

في الأخير تم من خلال هذا الفصل التطبيقي على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- وواقع تطبيق متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي) في البنك، وذلك بالاعتماد على الاستبيان والذي تكون من ثلاث محاور أساسية، يتمثل المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني الخاص بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية بعناصرها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية)، بتوجيه أسئلة (13 سؤال) إلى العينة المتكونة من 50 موظف بالبنك، أما المحور الثالث والذي يتمثل في المتغير التابع وهو سلوك الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وتم توجيهه إلى نفس العينة من خلال 13 سؤال، ل يتم بعد ذلك إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS V25) حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة مقبول، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 3.731 وانحراف معياري قدره 0.888 بدرجة موافقة مرتفعة؛ مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- مقبول حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 3.488 وانحراف معياري قدره 0.708 بدرجة موافقة مرتفعة؛

يوجد دور للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة، إذ تساهم العدالة التنظيمية بنسبة (52%) في التغيرات التي تعزز الالتزام التنظيمي وهي نسبة مساهمة جيدة، في حين أن باقي النسبة يعود لعوامل أخرى؛

جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها تأثير معنوي وإيجابي على الالتزام التنظيمي، وتعتبر العدالة التوزيعية الأكثر إسهاما في تحقيق الالتزام التنظيمي إذ تساهم ب 48.7%، تليها العدالة التعاملية بنسبة 46.6%، ثم العدالة الإجرائية بنسبة 45.4%، وتؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز العدالة داخل بيئة العمل لتحفيز إلتزام الموظفين وتنمية الانتماء المؤسسي.

بيّنت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية الوظيفية (الجنس، الخبرة الوظيفية)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (السن، المستوى الدراسي، الدرجة الوظيفية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488- تبسة- محل الدراسة.

خاتمة عامة

في ختام هذا البحث الذي تمحور حول دراسة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وبالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 تبين من خلال التحليل النظري والتطبيقي أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها سواء التوزيعية أو الإجرائية أو التفاعلية تشكل عنصرا جوهريا في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

لقد كشفت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية يسهم بشكل مباشر في ترسيخ الانتماء والولاء الوظيفي، وتحسين الأداء، فضلا عن خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على الشفافية، والمساواة، والاحترام المتبادل. كما أظهرت الاختبارات الإحصائية صحة الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع وجود فروق تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية دون غيرها.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إسهامها العلمي والعملية، كونها تتناول موضوعا راهنا يمس استقرار وفعالية المؤسسات المالية، وتحديد البنوك التي تواجه تحديات متزايدة في الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئات تنافسية معقدة.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

أكدت نتائج اختبار الفرضيات على ما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: قبل اختبارها يجب التطرق إلى الفرضيات الفرعية المتمثلة في ما يلي:
 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لدور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة-. مقبولة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مما يدل أن الموظفون يشعرون بأنهم يعاملون بإنصاف عند توزيع الموارد والمكافآت.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لدور العدالة الاجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة-. مقبولة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور العدالة الاجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مما يبين مدى عدالة وشفافية الإجراءات والعمليات التي تُستخدم في اتخاذ القرارات داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 تبسة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لدور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة-. مقبولة.

من خلال النتائج تم الكشف عن وجود دور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مما يدل أن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين أثناء اتخاذ القرار أو تنفيذ الإجراءات يمكن أن تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي.

وفيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- مقبولة

بالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم إثبات أن العدالة التنظيمية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488-تبسة-

2. الفرضية الرئيسية الثانية: قبل اختبارها يجب التطرق إلى الفرضيات الفرعية المتمثلة في ما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. مرفوضة.

تبين النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون .أن البنك محل الدراسة يسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الاعتماد على أبعاد العدالة التنظيمية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن، بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. مقبولة.

أظهرت النتائج أن السن يؤثر بشكل معنوي على تقييم الأفراد لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي ، بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. مقبولة

تظهر النتائج أن مستوى الدراسي يلعب دورا مؤثرا في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومدى إلتزامهم التنظيمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. مرفوضة.

دلّت النتائج أن كل الفئات ذات الخبرات المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة التي تم بحثها في البنك محل الدراسة تتفق على أن تحقيق الالتزام التنظيمي يكون من العدالة التنظيمية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مقبولة.

تبرز النتائج أن اختلاف الدرجة الوظيفية لعينة الدراسة يلعب دوراً مؤثراً في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومدى إلتزامهم التنظيمي.

وفيما يخص **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 - تبسة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

انطلاقاً من نتائج التحليل، تم رفض الفرضية بالنسبة لمتغيري الجنس والخبرة الوظيفية، في حين تم قبول الفرضية بالنسبة لمتغيرات السن، المستوى الدراسي، والدرجة الوظيفية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية دون غيرها.

ثانياً: نتائج الدراسة

يمكن تلخيص أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية

تتمثل نتائج الدراسة النظرية في ما يلي:

- العدالة التنظيمية عنصر أساسي في بيئة العمل، تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم.
- تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.
- إدراك الموظف للعدالة داخل المؤسسة يعزز الرضا الوظيفي، الولاء، والانتماء المهني.
- العدالة التنظيمية تسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي.
- الالتزام التنظيمي يعد مؤشراً على مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.
- الالتزام التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد: عاطفي، معياري، ومستمر، وكل منها يتأثر بمستوى العدالة التنظيمية.
- العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده، كما تدعّمه كعامل محفز للاستقرار والأداء.

- تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من السلوكيات السلبية كالتغيب، ويزيد من التحفيز والإبداع.
- وجود بيئة عادلة في العمل يرفع من دافعية الأفراد، ويقلل من نوايا ترك العمل.
- الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2. نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج الآتية:

- يتمتع موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- بإدراك مرتفع للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (توزيعية، إجرائية، تعاملية).
- العدالة الإجرائية سجلت أعلى مستوى إدراك، مما يعكس رضا الموظفين عن الإجراءات الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-.
- العدالة التوزيعية كانت الأقل نسبياً في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-، ما يشير إلى وجود حاجة لتحسين توزيع المكافآت والمهام.
- الالتزام التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- جاء بمستوى مرتفع عموماً، خاصة في: الالتزام المعياري و الالتزام العاطفي.
- الالتزام المستمر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- سجل مستوى متوسط، ما يدل على أن البقاء في الوظيفة ليس فقط لأسباب مادية أو انعدام البدائل.
- توجد علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-.
- العدالة التوزيعية كانت الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-، تليها الإجرائية، ثم التعاملية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس أو الخبرة الوظيفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب العمر، المستوى الدراسي، والدرجة الوظيفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-.

ثالثاً: توصيات الدراسة

بناء على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

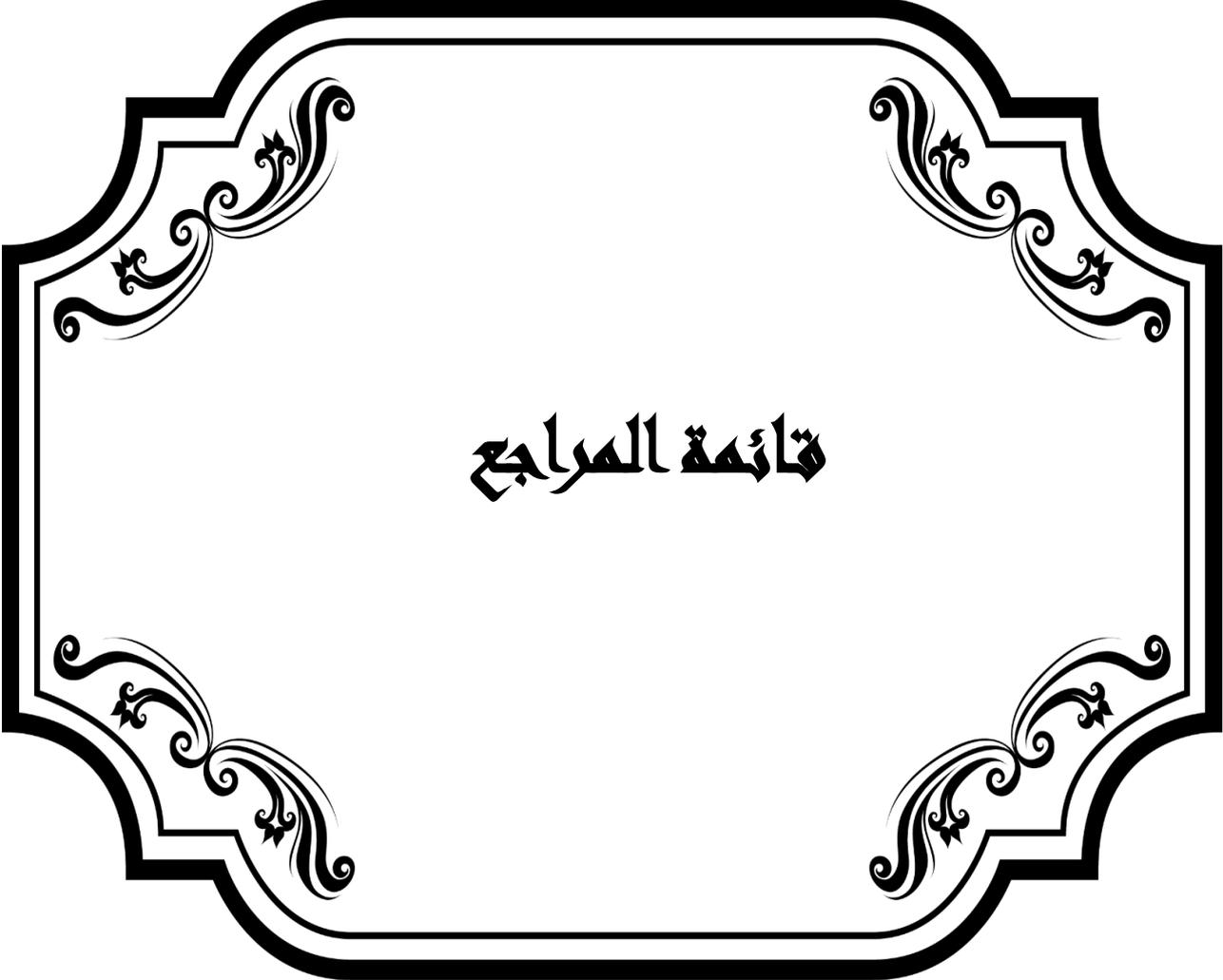
- وضع سياسات تنظيمية واضحة ومكتوبة تضمن ممارسات عادلة في مجالات التوزيع (الحوافز، الترقية، المهام)، مع ضمان إطلاع جميع العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- عليها.

- تعزيز المشاركة الوظيفية من خلال إشراك موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- في عمليات اتخاذ القرار، مما يُنمي لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.
- إرساء ثقافة العدالة والشفافية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- عبر برامج تدريبية دورية موجهة للقيادات الإدارية، مع التركيز على مهارات التواصل العادل والاحترام المتبادل.
- تبني نظام تقييم أداء عادل ومنصف يستند إلى معايير موضوعية وقابلة للقياس في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-، وربطه بقرارات الترقية والمكافأة.
- الحرص على تحقيق المساواة في تطبيق الإجراءات التأديبية بعيداً عن المحاباة أو التمييز، مع اعتماد آليات تظلم شفافة وفعالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-.
- تفعيل آليات الاستماع والتغذية الراجعة من الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-، من خلال استبيانات دورية ولقاءات مفتوحة مع الإدارة العليا.
- الاهتمام بالتحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة 488 -تبسة-، لما له من دور كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي، خصوصاً في الوظائف التي لا تتمتع بمزايا مادية مرتفعة.
- تعزيز العدالة في توزيع فرص التكوين والترقية بين مختلف الفئات الوظيفية، بما يحقق الإنصاف المهني ويحفز على التطوير الذاتي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-.
- دعم الإدارة الوسطى في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- بالمهارات القيادية الضرورية لتجسيد قيم العدالة على أرض الواقع، من خلال برامج تأهيل إداري وتطوير شخصي مستمر.

رابعاً: آفاق الدراسة

- انطلاقاً من الدراسة الحالية، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي من شأنها تعميق الفهم حول العلاقات التفاعلية بين العدالة التنظيمية ومفاهيم تنظيمية أخرى كالالتزام، الرضا، القيادة، والثقافة التنظيمية، خصوصاً في بيئة المؤسسات المالية والخدمية. وفيما يلي جملة من المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات لاحقة:
- تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات ذات الطابع الخدمي.
 - العلاقة بين العدالة التنظيمية والإنتاجية الوظيفية عبر وسيط الالتزام التنظيمي.
 - تحليل دور العدالة التنظيمية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للالتزام داخل المؤسسات المالية.
 - أثر أنماط القيادة على تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات.
 - أثر الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - دور العدالة التنظيمية في الحد من السلوكيات السلبية وتعزيز الالتزام داخل المؤسسات المالية.

- العوامل التنظيمية المؤثرة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي: دراسة مقارنة بين فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري).
- تحليل تأثير ممارسات القيادة الإدارية على تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الالتزام التنظيمي.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: كتب

1. خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011.
2. ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، محمد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 1998.
3. علي محمد أحمد مصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
5. فاروق عبده فيليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
6. محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005.

ثانياً: المذكرات ورسائل التخرج

1. إكرام عبد الله أحمد وحيدى، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
2. أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
3. إيناس فؤاد فلان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2007.
4. بلمهدي سعاد، بوفارس الشيماء، التكوين المستمر وأثره على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023/2022.

5. بوشيشة مفيدة، بورغيدة فطيمة، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2016.
6. فاطمة أمباركة، عيسات ميرة فاطمة الزهراء، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين الاداريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت 2022/2021.
7. هبة الهادي محمد البرناوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014.
8. محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
9. محمد بوقليح، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011.
10. مسعودي نسرين و بن قطاية صبرينة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام بورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024/2023.

ثالثا: المجالات

1. أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الله العطار، "واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر الموظفين"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 1، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب، 2019.
2. إيمان مباركي، أحلام خان، "أثر مناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 7، عدد 3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.
3. إيناس علاء الدين محمد حسين، "العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 3، العدد 8، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية، دمايط، مصر، 2024.

4. بعلي حمزة، عبد غرس مليكة، "أثر الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، قائمة، 2024.
5. بن يحي عز الدين، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017.
6. حمزة بن معتوق، "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022.
7. داسة مصطفى، شبلي بلقاسم، "العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية"، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 8، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
8. دليلى لحسن، محمد سليم خميس، "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
9. زينب طعم الله، عمر بولهواش، "أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، عنابة، 2020.
10. سليمان تيش تيش محمد لمين، خياط أميرة، "العدالة التنظيمية: المحددات والنتائج"، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2020.
11. سونة عبد القادر، برقي حسين، "أثر العدالة التنظيمية على الانتماء من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، المدية، 2019.
12. الشيخ خليل، حمزة معمري، "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.
13. صفية شقراني، عائشة شتاتحة، "قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة: دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالأغواط"، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، الأغواط، 2018.
14. عبد الخالق هادي طواف، إلهام عبده المصباحي، "أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية"، المجلة الإماراتية للأعمال والاقتصاد والدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، مركز الإمارات للبحوث والدراسات، 2024.
15. عبد الرحمن برقوق، هدى درنوني، "الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

16. عبير محمد فتحي عبد الواحد علي، "الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة المصرية"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 1، كلية السياحة والفنادق، مصر، 2024.
17. عز الدين سليمان، "الالتزام التنظيمي - مدخل نظري -"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد 1، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2024.
18. فاطمة قوال، "القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 1، بسكرة، 2020.
19. قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة التحدي، ليبيا، 2007.
20. قهيري فاطمة، "واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 1، الجزائر، 2020.
21. كمال برباوي، إلياس سليمان، "علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية"، دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة الأغواط، 2017.
22. كنزة بوزنيط، "أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.
23. مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، "أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط -"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 18، الأغواط، 2018.
24. منار منصور أحمد منصور، "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية، المجلد 89، جامعة طنطا، مصر، 2023.
25. هالة خالد السيد، فوزي شعبان مذكور، "تأثير برنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي"، مجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد 3، العدد 4، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2023.
26. هدير محمد سعد الجوهري، "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة"، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 3، العدد 7، الجيزة، مصر، 2023.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، ص6، تاريخ الاطلاع: يوم الأربعاء 2025/04/02، ساعة الاطلاع: 17:43، على الموقع <http://www.iasj.net>.
2. فراس ذباينة، مفهوم العدالة في الفلسفة، 2016. تاريخ الاطلاع: يوم الأربعاء 2025/04/02، ساعة الاطلاع: 16:43، على الموقع <http://www.mawdoo3.com>.

المراجع باللغة الأجنبية

1. ALI RIZA TERZI, **an Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions**, Universal Journal of Educational Research, Issue5, Balikesir University, Turkey 2017.
2. Eric G. Lambert and Others, **The impact of job stress- job involvement- job - and organizational commitment on correctional staff support for rehabilitation and punishment**, A Critical Journal of Crime- Law and Society, 2014.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع: استبيان

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد...
في إطار استكمال متطلبات انجاز مذكرة ماستر بعنوان

" العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات المالية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة-

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

تحت إشراف الدكتور:

✓ د. يحيى درار

من إعداد الطالبتين:

✓ حبيبة عبايدية

✓ فطوم دربازي

السنة الدراسية: 2024 / 2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب:

1. الجنس

أنثى

ذكر

2. السن

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3. المستوى الدراسي

ثانوي فأقل

تقني، تقني سامي

(دكتوراه)، (PGS)

ليسانس أو ماجستير

4. الخبرة الوظيفية

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة

5. الدرجة الوظيفية

مكلف بالزيائن

مكلف بالدراسات

إطار سامي

إطار

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: العدالة التنظيمية

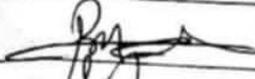
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العدالة التوزيعية						
1	تكافئني الإدارة على الجهد الإضافي الذي أبذله.					
2	يتشابه راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام.					
3	يتم توزيع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق.					
4	أرى أنه هناك إنصاف في المسؤوليات الملقاة لي في المهام مقارنة مع زملائي.					
العدالة الإجرائية						
5	أرى أن إجراءات تقييم أداء العمال عادلة.					
6	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء.					
7	تتم عملية الترقية في الدرجة وفق معايير واضحة وشفافة.					
8	تلتزم الإدارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.					
9	تحرص إدارة البنك على تنفيذ العمال لأوامرها دائماً.					
العدالة التعاملية						
10	أشعر ان سلوك رؤسائي في العمل يتسم بالإنصاف والعدالة.					
11	يحترمني زملائي في العمل.					
12	أشعر بعدالة الرؤساء في حسم النزاعات بين العمال.					
13	يحرص رؤسائي في العمل على متابعة القرارات المرتبطة بعملتي.					

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
14	أشعر أنني جزء من هذا البنك.					
15	أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذا البنك.					
16	أشعر بالفخر كلما تحدثت عن البنك للآخرين.					
17	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذا البنك.					
الالتزام المستمر						
18	ليست المكاسب المادية فقط ما يستحوذ على اندفاعي للعمل.					
19	أحرص على بقائي في البنك حتى لو تأخر الدفع.					
20	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد.					
21	لا أفكر في العمل بمؤسسة أخرى.					
22	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمرارتي بالعمل في هذا البنك في حدود مهامي أو كفاءتي.					
الالتزام المعياري						
23	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة بالبنك.					
24	إلتزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في البنك.					
25	يوفر البنك فرصة إظهار الطاقات لدى عمالها.					
26	للبنك الفضل في بناء مستقبلي المهني.					

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الامضاء	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ المحكم
	أستاذ محاضر "أ"	براجي صباح
	أستاذ التعليم العالي	دريس يحيى
	أستاذ محاضر "أ"	بن قيراط وداد
	أستاذ التعليم العالي	جدي شوقي

الملحق رقم (03): نتائج الارتباط بيرسون

Corrélations

		العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعاملية	العدالة_التنظيمية
العدالة_التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,856**	,830**	,943**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
العدالة_الاجرائية	Corrélation de Pearson	,856**	1	,877**	,957**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
العدالة_التعاملية	Corrélation de Pearson	,830**	,877**	1	,951**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,943**	,957**	,951**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

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

Corrélations

		الالتزام_العاطفي	الالتزام_المستمر	الالتزام_المعياري	الالتزام_التنظيمي
الالتزام_العاطفي	Corrélation de Pearson	1	,544**	,841**	,805**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
الالتزام_المستمر	Corrélation de Pearson	,544**	1	,530**	,936**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
الالتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	,841**	,530**	1	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,805**	,936**	,728**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

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

Corrélations

		العدالة_التنظيمية	الالتزام_التنظيمي	الاستبيان_ككل
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,721**	,944**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	50	50	50
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,721**	1	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	50	50	50
الاستبيان_ككل	Corrélation de Pearson	,944**	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	50	50	50

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

الملحق رقم (04): نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	26

العدالة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	13

العدالة التوزيعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	4

العدالة الاجرائية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	5

العدالة التعاملية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	4

الالتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	13

الالتزام العاطفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	4

الالتزام المستمر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	5

الالتزام المعياري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	4

الملحق رقم (05): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	26,0	26,0	26,0
	أنثى	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,0	2,0	2,0
	من 30 الى أقل من 40 سنة	20	40,0	40,0	42,0
	من 40 الى أقل من 50 سنة	22	44,0	44,0	86,0
	أكثر من 50 سنة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		المستوى الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي تقني تقني،	5	10,0	10,0	10,0
	أقل أو ثانوي	9	18,0	18,0	28,0
	ماستر أو ليسانس	27	54,0	54,0	82,0
	PGS دكتوراه،	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الخبرة الوظيفية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	2	4,0	4,0	4,0
	سنوات 10 من أقل الى 5من	7	14,0	14,0	18,0
	سنة 15 من أقل الى 10 من	32	64,0	64,0	82,0
	سنة 15 من أكثر	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

		الدرجة_ الوظيفية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بالدراسات مكلف	5	10,0	10,0	10,0
	بالزيائن مكلف	12	24,0	24,0	34,0
	اطار	27	54,0	54,0	88,0
	سامي اطار	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تكافئني الإدارة على الجهد الإضافي الذي أبذله.	50	1,00	5,00	3,2600	1,22574
يتشابه راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام.	50	1,00	5,00	3,5600	1,19796
يتم توزيع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق.	50	1,00	5,00	3,6400	1,02539
أرى أنه هناك إنصاف في المسؤوليات الملقاة لي في المهام مقارنة مع زملائي.	50	1,00	5,00	3,6200	1,08590
أرى أن إجراءات تقييم أداء العمال عادلة.	50	1,00	5,00	3,6800	1,20272
يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء.	50	1,00	5,00	3,8200	1,04374
تتم عملية الترقيّة في الدرجة وفق معايير واضحة وشفافة.	50	1,00	5,00	3,8800	1,15423
تلتزم الإدارة بالمعايير الموضوعية عند اتخاذ القرارات.	50	1,00	5,00	4,2000	1,03016
تحرص إدارة البنك على تنفيذ العمال لأوامرها دأنا.	50	2,00	5,00	4,0200	1,02000
أشعر ان سلوك رؤسائي في العمل يتسم بالإنصاف والعدالة.	50	1,00	5,00	3,5200	1,09246
يحترمني زملائي في العمل.	50	1,00	5,00	3,9200	1,10361
أشعر بعدالة الرؤساء في حسم النزاعات بين العمال.	50	1,00	5,00	3,7800	1,14802
يحرص رؤسائي في العمل على متابعة القرارات المرتبطة بعملتي.	50	1,00	5,00	3,8000	1,16058
العدالة_التوزيعية	50	1,00	4,75	3,5200	,95008
العدالة_الاجرائية	50	1,80	4,80	3,9200	,89168
العدالة_التعاملية	50	1,50	5,00	3,7550	,96427
العدالة_التنظيمية	50	1,93	4,62	3,7317	,88863
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر أنني جزء من هذا البنك.	50	1,00	5,00	3,6200	1,29189
أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذا البنك.	50	1,00	5,00	3,8200	1,02400
أشعر بالفخر كلما تحدثت عن البنك للآخرين.	50	1,00	5,00	3,8200	1,22374
أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذا البنك.	50	1,00	5,00	4,1400	,98995
ليست المكاسب المادية فقط ما يستحوذ على اندفاعي للعمل.	50	1,00	5,00	3,6400	1,25779
أحرص على بقائي في البنك حتى لو تأخر الدفع.	50	1,00	5,00	3,8000	1,01015
لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد.	50	1,00	5,00	2,5600	1,31180
لا أفكر في العمل بمؤسسة أخرى.	50	1,00	5,00	3,2000	1,10657
سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمرارتي بالعمل في هذا البنك في حدود مهامي أو كفاءتي.	50	2,00	5,00	3,3400	,91718
تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة بالبنك.	50	1,00	5,00	3,6800	1,13281
إلتزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في البنك.	50	2,00	5,00	3,7400	,92162
يوفر البنك فرصة إظهار الطاقات لدى عمالها.	50	1,00	5,00	3,9800	1,03982
للبنك الفضل في بناء مستقبلي المهني.	50	2,00	5,00	4,0600	,81841
الالتزام_العاطفي	50	1,75	5,00	3,8500	,89357
الالتزام_المستمر	50	1,60	5,00	3,3080	,75182
الالتزام_المعياري	50	2,00	5,00	3,8650	,75965
الالتزام_التنظيمي	50	2,27	5,00	3,4887	,70879
N valide (liste)	50				

الملحق رقم (07): اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		العدالة_التنظيمية	الالتزام_التنظيمي	الاستبيان_ككل
N		50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7317	3,4887	3,6102
	Ecart type	,88863	,70879	,74166
Différences les plus extrêmes	Absolue	,281	,091	,225
	Positif	,160	,075	,155
	Négatif	-,281	-,091	-,225
Statistiques de test		,281	,091	,225
Sig. asymptotique (bilatérale)		,090 ^c	,200 ^c	,360

- La distribution du test est Normale.
- Calculée à partir des données.
- Correction de signification de Lilliefors.
- Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (08): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيمية_العدالة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,721 ^a	,520	,510	,49626

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية_العدالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,796	1	12,796	51,956	,000 ^b
	de Student	11,821	48	,246		
	Total	24,617	49			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية_العدالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,343	,306		4,390	,000
	التنظيمية_العدالة	,575	,080	,721	7,208	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوزيعية_العدالة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 ^a	,487	,476	,51291

a. Prédicteurs : (Constante), التوزيعية_العدالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,989	1	11,989	45,574	,000 ^b
	de Student	12,628	48	,263		
	Total	24,617	49			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), التوزيعية_العدالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,656	,281		5,893	,000
	التوزيعية_العدالة	,521	,077	,698	6,751	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاجرائية_العدالة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674 ^a	,454	,443	,52914

a. Prédicteurs : (Constante), الاجرائية_العدالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,177	1	11,177	39,921	,000 ^b
	de Student	13,439	48	,280		
	Total	24,617	49			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), الاجرائية_العدالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,389	,341		4,078	,000
	الاجرائية_العدالة	,536	,085	,674	6,318	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعاملية_العدالة	.	Introduire

- a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 ^a	,466	,455	,52341

- a. Prédicteurs : (Constante), التعاملية_العدالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,467	1	11,467	41,856	,000 ^b
	de Student	13,150	48	,274		
	Total	24,617	49			

- a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام
- b. Prédicteurs : (Constante), التعاملية_العدالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,605	,300		5,342	,000
	التعاملية_العدالة	,502	,078	,683	6,470	,000

- a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,506	1	,506	,919	,343
Intragroupes	26,447	48	,551		
Total	26,953	49			

السن BY ككل_الاستبيان ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5,003	3	1,668	3,494	,023
Intragroupes	21,951	46	,477		
Total	26,953	49			

الدراسي_المستوى BY ككل_الاستبيان ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	8,436	3	2,812	6,986	,001
Intragroupes	18,517	46	,403		
Total	26,953	49			

الوظيفية_الخبرة BY ككل_الاستبيان ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,759	3	,586	1,071	,371
Intragroupes	25,194	46	,548		
Total	26,953	49			

الوظيفية_الدرجة BY ككل_الاستبيان ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,818	3	2,273	5,192	,004
Intragroupes	20,135	46	,438		
Total	26,953	49			

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488 -تبسة- حيث اعتبرت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) عنصرا محوريا في تعزيز مستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس على أدائهم واستقرارهم داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي لتأطير المفاهيم النظرية المرتبطة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS V25.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث ظهر أن العدالة التوزيعية كان لها الدور الأكبر، تليها الإجرائية ثم التعاملية. كما أظهرت نتائج تحليل الفروق الإحصائية أن متغيرات السن، المستوى الدراسي، والدرجة الوظيفية تؤثر في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومستوى إلتزامهم التنظيمي، في حين لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس أو الخبرة الوظيفية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة داخل المؤسسة من خلال تطوير سياسات واضحة في توزيع الموارد، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، واعتماد نظم تقييم موضوعية، بما يساهم في ترسيخ مناخ تنظيمي إيجابي يعزز الالتزام الوظيفي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي.

Abstract:

This study aims to investigate the role of organizational justice in achieving organizational commitment, specifically within the Agricultural and Rural Development Bank, Agency 488 – Tebessa. Organizational justice, with its three dimensions (distributive, procedural, and interactional), was considered a pivotal element in enhancing employees' levels of job commitment, which in turn impacts their performance and stability within the organization. The study adopted a descriptive analytical approach. The descriptive method was used to frame the theoretical concepts related to organizational justice and organizational commitment, while the analytical method was employed to test hypotheses using SPSS V25 software.

The study found a statistically significant relationship between organizational justice and organizational commitment, with distributive justice demonstrating the greatest influence, followed by procedural justice, and then

interactional justice. Furthermore, the results of the statistical difference analysis showed that the variables of age, educational level, and job grade influence individuals' perceptions of organizational justice and their level of organizational commitment, while no statistically significant differences were recorded due to gender or job experience.

The study recommends the necessity of enhancing justice practices within the organization by developing clear policies for resource distribution, involving employees in decision-making, and adopting objective evaluation systems. This will contribute to establishing a positive organizational climate that fosters job commitment and achieves the strategic objectives of the organization.

Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organizational Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment, Affective Commitment.