

أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية

Impact of organizational justice on organizational affiliation from the employees' perspective of the public institutions of an administrative nature in the wilaya of Medea

أ.د. يرقى حسين

ط.د. سونة عبد القادر

مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر

مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر

irki.ho@hotmail.com

aek_souna@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/04/16

تاريخ الاستلام: 2018/10/25

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، حيث تم استخدام المنهجين: الوصفي والتحليلي، وتطوير أداتين: الأداة الأولى استبانة إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين وتكونت من (18) فقرة، والأداة الثانية استبانة الانتماء التنظيمي، وتكونت كذلك من (18) فقرة. وقد أسفرت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: انتماء عاطفي، انتماء استمراري، انتماء معياري، عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملاتية، مؤسسات عمومية ذات الطابع الإداري.

Abstract: This study aims to knowing the impact of organizational justice on organizational affiliation in public institutions of an administrative nature in the wilaya of Medea. the descriptive and analytical approaches are used, and two questionnaires were developed: The first for organizational justice made of (18) paragraphs. The second for affiliation organizational made of (18) paragraphs as well. The study finding is: A statistically significant effect of organizational justice on organizational affiliation was found.

Key words: emotional affiliation, continuous affiliation, normative affiliation, distributive justice, procedural justice, transactional justice, Public institutions of an administrative nature.

JEL Classification: H83, M12, M54.

*مرسل المقال: سونة عبد القادر (aek_souna@yahoo.fr).

المقدمة

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري مرافق عامة، تراهن عليها الدول في تلبية احتياجات مواطنيها الإدارية وتعزيز العدالة الاجتماعية وضمان المساواة في تقديم خدمات عالية المستوى، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في هذا القطاع، خاصة فيما يتعلق بمحلتهم النفسية الشعورية، هذا الجانب الذي يشكل حلقة أساسية للرفع من مستوى أدائهم. إن تحقيق العدالة بين العاملين من أهم السلوكيات المحفزة على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، كما أن هذا السلوك يعد من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات، نظرا لاختلاف الخلفيات المعرفية والثقافية والعرقية لدى الأفراد، فما يراه أحدهم أمرا عادلا يراه الآخر غير ذلك، وهو يتمحور حول إدراك الفرد للنواتج مقارنة بما يقدمه من مدخلات، وحول الإجراءات المتبعة في تحديد تلك النواتج، والمعاملة التي يتلقاها أثناء تطبيق الإجراءات؛ إن الشعور بأي اختلال في هذه المحاور قد ينعكس سلبا على كثير من السلوكيات التنظيمية الأخرى، على غرار الانتماء التنظيمي، فمتى غاب هذا الأخير أصبحت المنظمة عرضة لفقدان الكثير من كواردها البشرية؛ وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتبرز أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاستمراري، العاطفي، المعياري) من خلال استقصاء آراء عينة من موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية.

إشكالية البحث: بالرغم من تناول الباحثين لموضوع العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في كثير من الدراسات، إلا أنها تبقى قليلة نسبيا وبحاجة إلى كثير من الاهتمام، لاسيما في مجال القطاع الإداري العمومي، الذي يمتاز بأهميته في حياة المجتمعات من خلال ما يقدمه من خدمات للمواطنين، يسهر عليها عدد كبير من الموظفين يحتاجون إلى ما يوطد علاقتهم مع مؤسساتهم وينمي فيهم روح الانتماء لغاية الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية، حيث لاحظنا من خلال إجراء بعض المقابلات مع عدد من موظفي هذا القطاع، وجود نوع من التذمر والنية في الانتقال إلى قطاع آخر إذا ما أتاحت الفرصة. وبالنظر لأهمية الانتماء التنظيمي وارتباطه بكثير من المتغيرات التنظيمية على غرار العدالة التنظيمية، تأتي إشكالية هذا البحث لتبرز مدى وجود أثر بين هذين المتغيرين لدى عينة من موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، والتي يمكن صياغتها كما يلي:

هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية؟

فرضيات البحث: للإجابة على إشكالية البحث، قمنا بصياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية في الانتماء التنظيمي لدى عينة

الدراسة.

أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث من خلال العناصر التالية:

- تعتبر العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي من المواضيع السلوكية ذات الأثر الكبير في الرفع من مستوى أداء المؤسسات.

- تسليط الضوء على جانب مهم (الجانب السلوكي) بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

- المعالجة النظرية لمفهوم العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي؛

- تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية؛

- تقديم توصيات قد تسهم في تعزيز إدراك العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى أفراد هذه المؤسسات.

منهجية البحث: في هذا البحث تم اعتماد المنهجين التاليين:

- المنهج الوصفي: الذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة؛

- المنهج التحليلي: من خلال تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية، حيث تم جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة باستخدام قائمة الاستقصاء وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 21) واستخلاص النتائج.

أداة البحث: تم تطوير استبيان خاص بالبحث من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة البحث.

- الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية حول المجيبين على الاستبيان، وهي المعلومات المتعلقة ب (الجنس، السن، المؤهل العلمي والأقدمية في المؤسسة).

- الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء (18) فقرة لمعرفة مدى إدراك موظفي المؤسسات المدروسة للعدالة التنظيمية في عملهم.

- الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء (18) فقرة لمعرفة مدى توافر أبعاد الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات المدروسة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي [أعارض بشدة (1)، أعارض (2)، محايد (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5)] للإجابة على فقرات الجزء الثاني والثالث من الاستبيان.

كما اعتمدنا في معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 21)، حيث قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: معامل الارتباط سبيرمان، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد،

تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA.

1. الإطار النظري للبحث

1.1 العدالة التنظيمية:

اهتم العديد من الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بمفهوم العدالة التنظيمية، واعتبروها من المواضيع التي ينبغي أن تحظى بعناية كبيرة في المنظمة، لما لها من أثر بالغ على العديد من المتغيرات التنظيمية التي قد تحد من تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.

أ. تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها

تعددت تعريفات العدالة التنظيمية، واختلفت باختلاف الزاوية التي تم تناولها من خلالها، لذلك ارتأينا سرد بعضها انطلاقاً من المدخل الذي سيقمت من خلاله كما يلي:

● **المدخل النفسي:** يمكن تعريف العدالة التنظيمية من خلال هذا المدخل بأنها: "مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية" (Ishak.N and Alam, 2000).

● **المدخل السلوكي:** من خلال هذا المدخل يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: "تعبير عن سلوكيات المنظمة، التي قد يلعب الميراث الثقافي والاجتماعي لها دور في بلورة تلك السلوكيات" (ربح الله عبدالقادر، 2015).

● **المدخل الهيكلي:** في إطار الأبعاد الهيكلية للعدالة التنظيمية، يمكن تعريفها بأنها: "تشير إلى الأحكام ذات الطابع العادل، والصادرة عن الأفراد فيما يخص القرارات والسياسات التي تقوم بتسيير المنظمة، وتنقسم إلى: توزيع الموارد والامتيازات (عدالة توزيعية)، العمليات والإجراءات الخاصة بعملية التوزيع (عدالة إجرائية)، وأخيراً العلاقات مع السلطة أو المسؤولين (عدالة تفاعلية)" (Vincent. A, et Dirik. D, 2013).

● **المدخل الاجتماعي:** والذي يمكن من خلاله تعريف العدالة التنظيمية بأنها: "تركيب يُعرف نوعية التفاعل الاجتماعي في العمل" (Konovsky.M, 2000).

بناء على ما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم يدخل في تركيبه عدة جوانب تصب كلها في مدى ممارسة الإدارة للعدالة بأبعادها تجاه أفراد المنظمة، وهو مفهوم نسبي تختلف طبيعة إدراكه من فرد لآخر.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية لسببين رئيسيين هما: (Brockner.J, 2002).

- أن الأفراد بالمنظمة يستخدمون العدالة الحالية للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً؛
- أن الأفراد بالمنظمة يحاولون الإدراك بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه الأخيرة، وتوفر العدالة يعتبر مؤشر هام لمدى تقديرهم وقبولهم من طرف إدارة المنظمة.

ب. أبعاد العدالة التنظيمية في ظل تطورها التاريخي

لقد مرت أبعاد العدالة التنظيمية بعدة مراحل قبل أن تتبلور في صيغتها النهائية التالية:

ب.1. العدالة التوزيعية

ركزت معظم الدراسات قبل سنة 1975 على بعد واحد من أبعاد العدالة التنظيمية، وهو العدالة التوزيعية، التي تشير إلى "إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة

وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى" (محمد جلال سليمان صديق، 2004). وتعود جذور العدالة التوزيعية إلى أعمال (Homans 1961) الذي وصفها بأنها مفهوم للحرمان النسبي، كما عمل (Adams) على تطوير العديد من أفكار (Homans) المتعلقة بالعدالة التوزيعية (Farahbod.F, Azadehdel.M, 2012). كما يعود له الفضل في صياغة نظرية المساواة التي تندرج ضمن مفهوم العدالة التوزيعية، حيث تشير هذه النظرية إلى أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد والتكاليف ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد، وعليه فإن هذه النظرية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته الوظيفية (الراتب، المكافآت، ...) إلى مدخلاته (ساعات العمل، أعباء العمل، الجهد المبذول...) مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم (أبو تايه بندير كريم، منار إبراهيم القطاونة، 2009)؛ حيث يمكن تقسيم العاملين إلى ثلاث مجموعات بناء على حساسيتهم للعدالة التوزيعية كما يلي: (معمرى حمزة، 2014).

● **المؤثرون أو المعطؤون:** هم مجموعة من الأفراد يستمدون رضاهم من تغليب مخرجاتهم على ما يستحقون من مدخلات، وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه؛

● **الوسطيون أو المساوون:** هم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معدلات العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين، بمعنى آخر هذه المجموعة تبدل إحساسها بين الرضا وحالة الشعور بالذنب (حالة زيادة المخرجات مقابل مدخلاتهم)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص المخرجات مقابل مدخلاتهم)؛

● **الذاتيون أو الأنايون:** هم مجموعة من الأفراد يجنون الأخذ بطبيعتهم، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة، أو كونها في غير صالحهم.

ب.2. العدالة الإجرائية

رغم ما أحدثته نظرية المساواة من إضافات في مجال العدالة التنظيمية، إلا أن أهمها اهتمت فقط بالجانب التوزيعي للمخرجات، لذا بدأ العلماء في البحث عن أنماط أخرى من العدالة التنظيمية تهتم بكيفية صنع القرار بدلا من مضمونه، حيث تكلفت الدراسات التي قام بها (Thibaut & Walker) سنة 1975، إلى صياغة نظرية العدالة الإجرائية والتي تشير إلى " إدراك الأفراد للعدالة المرتبطة أساسا بتطبيق الأساليب والإجراءات المعتمدة في صياغة القرارات المتعلقة بالمخرجات" (Elmin.A.M, 2011).

بالرغم أن (Thibaut & Walker) هما أول من تطرق إلى العدالة الإجرائية، إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal) سنة 1980 يعتبر الأساس للعديد من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية، حيث يقوم هذا النموذج على وجود ست قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي إجراء في المنظمة على أنه عادل وهذه القواعد الست هي (نماء جواد العبيدي، 2012):

● **القاعدة الأخلاقية:** تشير إلى مدى توافق الإجراءات مع القيم الأخلاقية السائدة لدى الأفراد؛

- قاعدة التمثيل: تعني أن عملية اتخاذ القرارات الإجرائية يجب أن تمثل توقعات الأفراد المعنيين بهذا الإجراء؛
- قاعدة الاستئناف: تعني الفرص البديلة لتعديل القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك؛
- قاعدة عدم الانحياز: وتعني عدم الانحياز والميل لفرد دون الآخر؛
- قاعدة الدقة: تشير إلى أن عملية اتخاذ القرار تكون بناء على معلومات دقيقة؛
- قاعدة الانسجام: تعني ضرورة انسجام إجراءات توزيع المكافآت على الجميع.

ب.3. عدالة التعاملات

توصل (Bies & Moag) سنة 1986، إلى صياغة البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية والمتعلق بالعدالة التعاملية، وهذا بعد إجراء سلسلة من المقابلات، حيث خلاصا إلى نتيجة مفادها أن الأفراد تنتابهم حساسية خاصة بشأن طريقة المعاملة والسلوك الشخصي الذي يتلقونه أثناء صياغة وتنفيذ الإجراءات. (Mollahosseini.A, Karnama. Mirhosseyni.M.S.L, 2012)

يشير هذا البعد إلى مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة لما تطبق عليه الإجراءات الرسمية في المنظمة، أو إلى مدى اطلاعه على أسباب اتخاذ الإجراءات بحقه، وتمثل في حسن المعاملة والاحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بينهما واهتمام الرئيس بمصلحة العامل. (محمد مصطفى الخشروم، 2010)

وقد توصل الباحثان (Bies & Moag) إلى وجود أربع محددات لعدالة التعاملات وهي: (الشلهوب ثامر بن ساعد، 2011):

- 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 (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة).
- للإشارة هناك من رأى أن العدالة التعاملية يمكن تقسيمها إلى بعدين: (Greenberg.J, 2002):
- العدالة البنينة: والتي تشير إلى الصدق والاحترام بين الرئيس والمرؤوس؛
 - العدالة الإعلامية (المعلوماتية): والتي تعني مدى توافق المعلومات في تفسير أسباب اتخاذ القرارات.

2.1 الانتماء التنظيمي:

إن الهوية التنظيمية للفرد تتحدد بمستوى ارتباطه النفسي بالمنظمة، ومع زيادة هذا الارتباط نتيجة لطول فترة العمل، يتحول إلى نوع من التوحد بينهما، وهذا بدوره يقوده إلى بذل المزيد من الجهد في العمل، وهكذا ينشأ الانتماء ويستمر (محمود سالي سيد علي، 2011). لم يكن الاهتمام بالانتماء التنظيمي من قبل العديد من الباحثين وليد الصدفة، بل نتيجة لاعتقادهم بأهميته في تحسين مخرجات العمل النهائي، كما تشير كثير من الدراسات إلى الارتباط الكبير بين الانتماء التنظيمي والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل: الأداء، معدل الدوران، تقليل الغياب (Mowday.R, 1998).

أ. تعريف الانتماء التنظيمي وأهميته

وردت عدة تعريفات للانتماء التنظيمي، واختلفت باختلاف المداخل التي صيغت في إطارها، وسنقتصر في دراستنا على التعريف الذي قدمه (Porter 1974) كونه أكثر شمولية، حيث يعرف الانتماء التنظيمي "بأنه قوة ارتباط الفرد بمنظمته واندماجه فيها، وأن الفرد الذي يبدي مستوى عالي من الانتماء التنظيمي تجاه منظمته يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وأن تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بما" (Louch.C, 2007). من خلال هذا التعريف نستنتج أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي قد يدفعه لبذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء، مع أكثر رغبة في الاستمرار بالمنظمة وتضحية من أجل بقائها واستمرارها، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة.

تجدر الإشارة إلى أن الانتماء التنظيمي هو غير الانتماء الوظيفي، فإذا كان الأول دالة في معتقدات الفرد حول المنظمة ككل، فإن الثاني دالة في معتقدات الفرد حول وظيفته التي يشغلها داخل المنظمة، كما أن الانتماء التنظيمي هو غير الولاء التنظيمي، فإذا كان الأول ينصب على الجماعات الإنسانية، فإن الثاني يتعدى ذلك لينصب على الأفكار والمعتقدات (نماء جواد العبيدي، 2012)؛ والانتماء التنظيمي يختلف عن الالتزام التنظيمي، إذ أن وجود الانتماء لا يعني بالضرورة وجود الالتزام، فقد يلتزم الفرد ولا يكون منتمياً (الفضلي فضل، 1997).

ب. محددات ومراحل تطور الانتماء التنظيمي

يمكن حصر أهم محددات الانتماء التنظيمي وفق التصنيف الذي قدمه (Durick & Glison) فيما يلي (البابي وفاء عبد البديع، 2010):

ب.1. المحددات الشخصية: هي تلك المتغيرات التي تصف شخصية الأفراد، قيمهم، ومعتقداتهم تجاه المنظمة والمتمثلة في: العمر، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة بالمنظمة، الاتجاه نحو التغيير، الحاجة إلى الانجاز، وتقدير الذات.

ب.2. المحددات الوظيفية: تشير إلى تلك المتغيرات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، ومنها: خصائص الوظيفة، غموض الدور، صراع الدور، الرضا الوظيفي، وعبء العمل.

ب.3. المحددات التنظيمية: يقصد بها مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة، ومن أهمها نذكر: حجم المنظمة، نمط القيادة الإدارية من حيث الاهتمام بالعمل أو بالعاملين وكذلك من حيث سلوكيات القائد فيما يتعلق بالثواب والعقاب، المناخ التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، وعمر المنظمة.

تعتبر هذه المحددات المصدر الرئيس في عملية تشكيل وتطور الانتماء التنظيمي لدى الأفراد، الذي يمر عبر المراحل التالية (محمد مصطفى الخشروم، وعمر محمد دره، 2010):

ب.4. مرحلة الإذعان: تكون في بداية انضمام الفرد إلى المنظمة، حيث يتم تبني الاتجاهات والسلوكيات بهدف الحصول على المكاسب، بدون اقتناع بها.

ب.5. **مرحلة التطابق:** وفيها تصبح رغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة هي سبب تقبله لسلطة الآخرين، حيث يشعر بالفخر كونه جزءاً منها يحترم قيمها ويطبّقها، ولكن دون تبنيها كما لو كانت قيمه الخاصة.

ب.6. **مرحلة التّبي:** في هذه المرحلة يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة، نتيجة شعوره بأن في تحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو في الأصل دفاع عن قيمه.

ت. أبعاد الانتماء التنظيمي

اختلفت أبعاد الانتماء التنظيمي باختلاف النماذج المفسرة له، حيث يعتبر نموذج (Allen & Meyer) من أحدث النماذج المقدمة، لذلك اعتمدنا عليه في دراستنا، يقوم هذا النموذج على تقسيم الانتماء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد أساسية وهي (Allen.N, Meyer.J, 2004):

ت.1. **الانتماء الاستمراري:** يشير هذا البعد إلى رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة لاعتقاده بأن تركها سيكلفه الكثير، فهو بذلك انتماء مبني على التكلفة المتعلقة بترك الفرد لمنظّمته.

ت.2. **الانتماء العاطفي (المعنوي):** يشير إلى شعور الفرد بالارتباط بمنظّمته، وتطابقه معها إلى درجة أنه يُعرف من خلال هذه المنظمة.

ت.3. **الانتماء المعياري (الأدبي):** يشير هذا البعد إلى ذلك الانتماء المبني على شعور الفرد بواجب الاستمرار بالمنظمة، وأن قرار البقاء فيها هو القرار الصحيح، حيث يعتبر الفرد قيم وأهداف المنظمة هي جزءاً من قيمه وأهدافه.

2. الدراسة الميدانية

1.2. مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة الميدانية على موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدينة، والبالغ عددهم 30.005 موظف. حيث تم اختيار عينة حجمها 380 موظف حددت بناء على معادلة "ستيفن ثامبسون"¹ (محمد خضر، 2015)؛ وقد تم توزيع 380 استمارة، استردت جميعها، حيث تم استبعاد 8 استمارات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة، وبقيت 372 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

2.2. ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة، قمنا باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 01: معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	0.834
الانتماء التنظيمي	0.787
جميع المحاور	0.885

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن معامل "ألفا كرونبيخ" مرتفع في كل المحاور وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة واستخدامها في حالات مماثلة.

3.2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لتحليل متغيرات الدراسة، قمنا باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفق المستويات التالية:

الجدول 02: مستويات المجالات

المستوى	المجال
منخفض جدا]1.80 - 0]
منخفض]2.60 - 1.80]
متوسط]3.40 - 2.60]
مرتفع]4.20 - 3.40]
مرتفع جدا] 5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الباحثين

بناء على مخرجات البيانات كانت النتائج كالتالي:

أ. التحليل الوصفي للعدالة التنظيمية

الجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التنظيمية وأبعادها لدى موظفي عينة الدراسة.

الجدول 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية وأبعادها

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
منخفض	0.70	2.18	عدالة التوزيع
منخفض	0.95	1.89	يتناسب راتي مع الجهود الذي أبذله.
منخفض	0.99	2.12	يتناسب راتي مع مؤهلاتي العلمية.
منخفض	1	2.19	أنا راض عن مؤسستي نظرا لعدالة توزيع الرواتب والمكافآت.
منخفض	0.99	2.03	أحظى بحوافز نتيجة الجهد الإضافي الذي أبذله.
منخفض	1.08	2.25	نظام الترقية المعمول به يتميز بالعدالة.
منخفض	1.27	2.59	أعتقد أن مستوى دخلي لا يوازي حجم خبرتي
منخفض	0.85	2.57	عدالة الإجراءات
منخفض	1.04	2.36	أشعر بعدالة وموضوعية في القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة.
منخفض	1.02	2.36	بإمكاني معارضة القرارات المتخذة في المؤسسة.
منخفض	2.41	2.80	بإمكاني التعبير عن رأيي بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفتي.
متوسط	1.20	3.20	تعتمد المؤسسة على معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات الوظيفية.
منخفض	1.16	2.31	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على الجميع بدون استثناء.
منخفض	1.15	2.38	أشعر بعدالة الإجراءات المتخذة في تقييم أدائي.

متوسط	0.85	3.12	عدالة التعاملات
منخفض	1.22	2.55	أحظى بشروحات وافرة لأي قرار يتخذ فيما يخص وظيفتي إذا رغبت في ذلك.
مرتفع	1.13	3.62	يحرص رئيسي المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل.
متوسط	1.13	2.62	تؤخذ آرائي الشخصية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.
متوسط	1.36	3.27	زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات ودية
متوسط	1.25	2.91	أشعر بالنزاهة في فض النزاعات التي تنشأ بين العاملين.
مرتفع	2.28	3.74	يتعامل رئيسي المباشر مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام.
متوسط	0.67	2.62	العدالة التنظيمية ككل

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (03)، نلاحظ أن متوسط العدالة التنظيمية ككل المدركة لدى عينة الدراسة بلغ (2.62) وهو معدل متوسط قريب من المنخفض، يدل على إدراك لوجود عدالة تنظيمية متوسطة القيمة من طرف عينة الدراسة، وقد سجل بعد العدالة التوزيعية أدنى مستوى بمتوسط (2.18)، وهو معدل منخفض، يعكس عدم وجود عدالة في توزيع المخرجات، حيث سجلت العبارة الأولى (يتناسب راتي مع الجهود الذي أبذله) أدنى قيمة (1.89)، في حين سجلت العبارة السادسة (أعتقد أن مستوى دخلي لا يوازي حجم خبرتي) أعلى قيمة (2.59). بالنسبة لعدالة الإجراءات فقد بلغت معدلاً منخفضاً يميل إلى المتوسط (2.57)، حيث سجلت فيها العبارة الرابعة (تعتمد المؤسسة على معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات الوظيفية) أعلى قيمة (3.20)، أما أدنى قيمة لها فكانت للعبارة الخامسة (يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على الجميع بدون استثناء) بمعدل (2.31). أما عدالة التعاملات فقد سجلت متوسط (3.12) وهو معدل متوسط يدل على أن الموظفين يدركون إلى حد ما وجود عدالة في التعامل معهم، حيث سجلت العبارتان الثانية (يحرص رئيسي المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل) والسادسة (يتعامل رئيسي المباشر مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام) درجة مرتفعة حيث بلغتا على التوالي (3.62) و (3.74).

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن موظفي عينة الدراسة، يعانون من اللامعالية في توزيع المخرجات، حيث أن كل عبارات هذا البعد بلغت مستويات ضعيفة، أقل معدل تم تسجيله في العبارة الأولى (يتناسب راتي مع الجهود الذي أبذله) فقد بلغ (1.89) وهو ما يعكس تدني مستويات أجور مؤسسات الوظيف العمومي مقارنة بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، كما يرى الموظفون المستقصون أنهم لا يحظون بحوافز نتيجة الجهود الإضافية المبذولة، مما يدل على غياب التحفيزات المادية في هذا القطاع الإداري، كما أنهم يرون أن نظام الترقية المعمول به غير عادل، وهذا يمكن تفسيره من خلال ما يتعلق بالترقية عن طريق الاختيار التي تخضع حسب القانون الأساسي للوظيفة العمومية لرأي لجنة مختصة (الامر رقم 06-03، 2006) التي قد لا تصيب في قراراتها.

بالنسبة لعدالة الإجراءات المتبعة في هذه المؤسسات هي كذلك منخفضة تميز نوعاً ما إلى المتوسط، حيث يرى الموظفون أن الإجراءات المتخذة في تقييم الأداء غير عادلة، وهذا قد يعود إلى أن سلطة التقييم والتقدير تتم من

طرف السلطة السلمية حسب نص المادة 101 من نفس الأمر السابق، التي لا تستند على معايير محددة في التقييم، بل في اغلب الأحيان تكون قراراتها عشوائية يغلب عليها عامل الصداقة والمحابة. كما أن الإجراءات الإدارية حسب رأي الموظفين لا يتم تطبيقها على الجميع، وهذا قد يعزى بالخصوص إلى الإجراءات العقابية التي تطبق على فئة دون أخرى، خاصة تلك المصنفة من الدرجة الأولى والثانية، كونها لا تخضع إلى رأي اللجنة المختصة وهذا حسب نص المادة 163 وما يليها من نفس الأمر السابق الذكر.

كما يتبين من خلال النتائج أن موظفي عينة الدراسة يشعرون بعدالة في معاملتهم، حيث أن جميع الزملاء يحظون بنفس القدر من الاحترام من طرف الرئيس المباشر، كما أن هذا الأخير يحرص على إشاعة روح التعاون في العمل، وهذا قد يعود إلى سياسة التكوين المنتهجة في هذه المؤسسات، حيث عمدت مختلف المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري إلى تكوين إطاراتها في إدارة السلوك (Management comportemental)، كما أن الموظفين يتعاملون بينهم بودية، وهذا قد يرجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتشكل في الغالبية العظمى من أفراد ذووا أصول من ولاية المدية، الذين لا زالوا يحافظون على الأعراف والتقاليد التي تحث على احترام الآخرين والحرص على معاملتهم بالود والاحترام.

ب. التحليل الوصفي للانتماء التنظيمي:

الجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانتماء التنظيمي وأبعاده لدى موظفي عينة الدراسة.

الجدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للانتماء التنظيمي وأبعاده

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	0.83	3.26	الانتماء العاطفي
متوسط	1.26	2.60	أنتطلع يوميا وبشوق للالتحاق بعملتي.
مرتفع	0.94	4.04	أساهم في الحفاظ على أسرار مؤسستي.
مرتفع	1.23	3.50	أشعر بأننا أفراد عائلة واحدة في المؤسسة.
متوسط	2.42	2.75	أشعر بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة.
متوسط	1.26	2.65	أفضل مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة.
مرتفع	0.99	4.05	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة
منخفض	0.77	2.57	الانتماء الاستمراري
منخفض	1.63	2.23	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل
متوسط	1.43	3.05	بقائي في المؤسسة ناتج عن صعوبة الحصول على عمل آخر.
متوسط	1.26	2.70	تركي العمل في المؤسسة يفقدي الكثير من المزايا المادية والمعنوية.
منخفض	1.06	2.20	أرضى بأبي عمل يسند إلى مقابل بقائي في المؤسسة.
متوسط	1.29	2.68	يسرني الحصول على عمل بنفس الراتب في مؤسسة أخرى.
متوسط	0.65	2.99	الانتماء المعياري

مرتفع	1.15	3.70	استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة والحاجة أكثر منه بالرغبة
متوسط	1.21	2.65	القرار الذي اتخذته في اختياري للعمل بهذه المؤسسة كان صائبا.
منخفض	1.16	2.27	ليس من الأخلاق أن أترك مؤسستي حتى ولو وجدت وظيفة أفضل.
مرتفع	1.01	4.06	أسعى دوما لإنجاز الأعمال الموكلة إلي بالشكل المطلوب.
متوسط	1.31	3.06	أسعى لتغيير ما لدى الآخرين من أفكار خاطئة عن هذه المؤسسة.
منخفض	1.22	2.43	لي رغبة في إضافة مهام أخرى إلي.
متوسط	1.31	2.77	أقضي أوقات إضافية في عملي إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.
متوسط	061	2.94	الانتماء التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن متوسط الانتماء التنظيمي ككل بلغ معدلا متوسطا قريبا إلى الانخفاض يساوي (2.94)، وهي قيمة لا تدل على شعور مقبول بالانتماء التنظيمي ككل، حيث سجل بعد الانتماء العاطفي مستوى متوسط (3.26)، وقد تراوحت درجات عباراته بين المرتفع وهي تلك المتعلقة بالمساهمة في الحفاظ على أسرار المؤسسة بمعدل (4.04)، تليها عبارة المحافظة على ممتلكات المؤسسة بمعدل (4.05)، ثم عبارة الشعور بأن الزملاء يشكلون عائلة واحدة في المؤسسة بمتوسط (3.50)، وبين المتوسط لباقي العبارات. بالنسبة لبعء الانتماء الاستمراري فقد سجل مستوى منخفض يساوي (2.57)، حيث بلغت فيه عبارتين معدل منخفض، ويتعلق الأمر بالفقرة الأولى (لن اقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل) بمتوسط يساوي (2.23)، والفقرة الرابعة (أرضى بأي عمل يسند إلي مقابل بقائي في المؤسسة) بمتوسط يساوي (2.20)، أما باقي العبارات فقد سجلت معدلات متوسطة. أما بعد الانتماء المعياري، فقد سجل معدلا يساوي (2.99) وهو معدل متوسط، حيث بلغت فيه العبارة الأولى (استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة والحاجة أكثر منه بالرغبة)، والعبارة الرابعة (أسعى دوما لإنجاز الأعمال الموكلة علي بالشكل المطلوب)، متوسطين مرتفعين وهما على التوالي (3.70) و(4.06)، في حين سجلت العبارة الثالثة (ليس من الأخلاق أن أترك مؤسستي حتى ولو وجدت وظيفة أفضل)، والعبارة السادسة (لي رغبة في إضافة مهام أخرى إلي) معدلين منخفضين، وهما على التوالي (2.27) و(2.43).

من خلال النتائج السابقة، يتضح تسجيل الانتماء التنظيمي قيمة متوسطة قريبة من الضعف (2.94)، وهي قيمة لا يمكن الحكم من خلالها على وجود الانتماء التنظيمي لدى عينة الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره، مبدئيا، أنه امتداد لمدى الإدراك لمختلف أبعاد العدالة لدى أفراد العينة، والدليل على ذلك أن بعد الانتماء الاستمراري، الذي سجل معدلا منخفضا، نلاحظ أن معظم عباراته تعكس مدى الرضا عن عدالة المخرجات التي سجلت انخفاضا لدى عينة الدراسة، من جهة أخرى، الانتماء العاطفي، الذي سجل معدلا متوسطا يميل نوعا ما إلى الارتفاع، فإن مختلف فقراته تعكس مدى الرضا عن عدالة التعاملات لدى عينة الدراسة والتي سجلت معدلا متوسطا لدى عينة الدراسة.

4.2. اختبار فرضية الدراسة ومناقشتها:

من أجل اختبار فرضية الدراسة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للعدالة التنظيمية بأبعادها في الانتماء التنظيمي لدى عينة الدراسة)، تم استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد، حيث تم أخذ المتغيرات التفسيرية التالية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتعاملاتية) كمتغيرات مستقلة، والانتماء التنظيمي كمتغير تابع، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 05: اختصار النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري
1	0.66	0.44	0.461

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج SPSS

من الجدول رقم (05)، نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.66، وهي قيمة تدل على ارتباط موجب متوسط بين المتغيرات المستقلة ككل والمتغير التابع، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.44، وهي قيمة تدل على أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يفسر على نحو عام ما مقداره 44% من التغير في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي). ولغرض اختبار معنوية النموذج المختار، استخدمنا تحليل (ANOVA).

جدول 06: نتائج تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	63.508	3	21.169	99.416	0.000
البواقي	78.361	368	0.213		
المجموع	141.869	371			

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (06)، يتضح أن $(0.05 \geq \text{Sig})$ ، مما يدل على أن المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع.

الجدول 07: جدول المعاملات

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.337	0.098		13.678	0.000
العدالة التوزيعية	0.286	0.042	0.326	6.826	0.000
العدالة الإجرائية	0.145	0.038	0.200	3.824	0.000
العدالة التفاعلية	0.197	0.036	0.273	5.401	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن $(\text{Sig}=0.000)$ ، وهي أقل من (0.05) ، مما يشير إلى أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية تؤثر معنوياً في الانتماء التنظيمي، حيث هناك انعكاس لعدم إدراك الموظفين لوجود عدالة

خاصة التوزيعية والإجرائية منها على شعور هؤلاء الموظفين بالانتماء التنظيمي، كما نلاحظ أن بعد العدالة التوزيعية الأكثر أثراً، وهو ما يفسر انخفاض بعد الانتماء الاستمراري، كونه يتعلق إلى حد كبير بما يتحصل عليه الموظف من عوائد.

يمكن توضيح العلاقة الانحدارية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 1.337 + 0.286 \cdot (\text{العدالة التوزيعية}) + 0.145 \cdot (\text{العدالة الإجرائية}) + 0.197 \cdot (\text{العدالة التفاعلية}).$$

الخلاصة:

تعتبر النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، دليل على أهمية العدالة التنظيمية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- إن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً من قبل عينة البحث هو بعد العدالة التعاملية، ثم يأتي بعد العدالة الإجرائية، وأخيراً نجد بعد العدالة التوزيعية؛
- إن أكثر أبعاد الانتماء التنظيمي شعوراً لدى أفراد عينة البحث هو بعد الانتماء العاطفي، ثم بعد الانتماء المعياري، وأخيراً بعد الانتماء الاستمراري؛
- وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الانتماء التنظيمي.

التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقترح مجموعة من التوصيات التي نرى أنها ذات نفع في رفع مستوى العدالة والانتماء التنظيميين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:

- إعادة النظر في منظومة العوائد التنظيمية المتبعة في قطاع الوظيف العمومي بما يتماشى مع القدرة الشرائية للموظف والوضعية الاقتصادية للبلد؛
- إعادة النظر في طرق التقييم المنتهجة في هذا القطاع الإداري، التي لا تستند إلى معايير قانونية واضحة؛
- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي للموظفين باعتباره من أهم العوامل المحددة لسلوك الأفراد؛
- ضرورة القيام باستقصاءات دورية بغية التعرف على مستويات الانتماء التنظيمي للموظفين، ووضع هذه الاستقصاءات كأساس لبرامج رفع مستوى الانتماء التنظيمي؛
- ضرورة وضع برامج تدريبية تهدف إلى تأهيل القادة الإداريين على امتلاك مهارات معينة مثل طرق تشخيص المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية والرفع من مستويات الانتماء التنظيمي في هذه المؤسسات.

قائمة المراجع :

- أبو تايه بندر كريم، منار إبراهيم القطاونة. (2009). العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الاردن. مجلة كلية التربية، 01 (140)، ص 284.
- الامر رقم 06-03. (15 يوليو، 2006). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 46، ص 10.
- البافي وفاء عبد البديع. (2010). اثر بعض المحددات الديمغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 34 (03)، ص 22.
- ربح الله عبدالقادر. (2015). علاقة العدالة التنظيمية بالاداء السياقي (سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي). أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2. ص 69.
- الشلهوب ثامر بن ساعد. (2011). مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة: دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. ص 18.
- الفضلي فضل. (1997). علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية. مجلة الإدارة العامة، 37 (01)، ص 82.
- محمد جلال سليمان صديق. (2004). أثر إدراك العدالة التنظيمية على فاعلية فرق العمل بالتطبيق على شركات قطاع الاعمال العام للصناعان الدوائية. مجلة البحوث التجارية، 26 (02)، ص 388.
- محمد خضر. (2015). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية. (جامعة كردفان، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية، 16 (02)، ص 143.
- محمد مصطفى الخشروم. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (02)، ص 312.
- محمد مصطفى الخشروم، وعمر محمد دره. (2010). دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بالتطبيق على العاملين الإداريين في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة حلب. مجلة بحوث جامعة حلب (69)، ص 09.
- محمود سالي سيد علي. (2011). تأثير الانتماء التنظيمي والاحتراق الوظيفي في السلوكيات الانسحابية: دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبتترول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (03)، ص 478.
- معمري حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر. ص 69.
- نماء جواد العبيدي. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 08 (24)، ص 763.

- Allen.N, Meyer.J. (2004). *Tam employee commitment survey acadimic user guid 2004*. Canada: University of Western Ontario.
- Brockner.J .(2002) .Making sense of procedural fairness :How gigh procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability .*Academy of management review* ،27 p.267 .
- Elmin.A.M .(2011) .Alomaim.N, Does organizational justice job satisfaction and self-oerceived performance in Saudi Arabia work environment . *International managementreview* ،(01) 07 ،P.40
- Farahbod.F, Azadehdel.M .(2012) .Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader-member exchange .*Interdisciplinary journal of contemporary research in business* ،(09) 03 ،P.394 .
- Greenberg.J. (2002). Stealing in the name of justice : Informational and intrpersonal mode-rators of theft reactions to underpayment inequity. 54,P. 85.
- Ishak.N and Alam .(2000) .The effects if leader member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior empirical study . *European journal of social sciences* ، P.326
- Konovsky.M .(2000) .Understanding procedural justice and its impact on business organizations .*Journal of management* ،26 ،P.489
- Louch.C. (2007). *Psychologie sociale des organisations*.Paris: Armand colin.
- Mollahosseini.A, Karnama. Mirhosseyni.M.S.L. (2012). Investigating the relationship between oerception of justice and customer-oriented boundary spanning behaviors. *international journal of business and social science*, 03 (03), p. 302.
- Mowday.R. (1998). Reflactions on study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 08 (04), pp. 387-401.
- Vincent. A, et Dirik. D .(2013) .Je ponce, donc je resiste, Théories de justice et personnalité dans la résistance au changement .*Revue internationale de psychologie sociale* ،(26) P.267

الهوامش:

¹ معادلة "ستيفن تامبسون":

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{N - 1 \times (d^2 \div z^2) + P(1 - P)}$$

حيث:

n = حجم العينة، N = حجم المجتمع (30005)، P = نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5

d = نسبة الخطأ (5%)، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96