

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

### Organizational Justice and its Relationship to Organizational Commitment A field study for the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila

لوناس عبد الله<sup>1\*</sup>، زاوي عزالدين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة lounas@univ-bouira.dz  
<sup>2</sup> مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة az.zaoui@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2022/05/30

تاريخ القبول: 2022/05/13

تاريخ الإرسال: 2021/12/05

#### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية لمديرية الشباب لولاية المسيلة ولهذا الغرض استخدمنا المنهج الوصفي المسحي على عينة متكونة من 34 فردا تم اختيارها بشكل مسحي، و لجمع البيانات استخدمنا أداة استبيان، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية لمديرية الشباب لولاية المسيلة لعينة الدراسة وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بتطبيق العدالة التنظيمية بين العمال في التوزيع والمعاملات والعدالة الإجرائية على مستوى الإدارة وهذا من أجل تحقيق التزام في المستوى.  
الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي؛ الإدارة الرياضية.

#### Abstract:

The study aims to identify the relationship between organizational justice and organizational commitment among management workers Sports for the Youth Directorate of the Willet of M'sila, and for this purpose we used the descriptive survey method on a sample It consisted of 34 individuals who were selected by survey, and to collect the data we used a questionnaire tool, after collecting The results and their statistical treatment: It was found that there is a correlation between organizational justice and commitment Organizational staff of the Sports Administration of the Youth Directorate of the State of M'sila for the study sample and on this The study recommended the application of organizational justice among workers in

distribution, transactions and justice Procedures at the management level and this is in order to achieve commitment level.

**Key words:** Organizational Justice; Organizational Commitment; Sports Management.

## 1- مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم محددات السلوك التنظيمي وهذا لأنها ترتبط ارتباط وثيق بجملة من عوامل التطوير المعرفي للعنصر البشري، ولأنها تتصل أيضا بحاجيات الأفراد وبأداء الأعمال الموكلة إليهم وهذه الأخيرة تعتبر أحد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وهذا راجع الى احساسهم بالانتماء الى المنظمة وتقييم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومحاولة خلق جو ايجابي وبيئة عمل ملائمة ومحاولة الربط بين أهداف الافراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع خياراتهم وهذا ما يخلق حالة من الشعور بالالتزام ودفعهم للعمل برغبة واخلاص لتحقيق الأهداف المسطر سواء كانت على الجانب الخاص أو الجانب العام، فالالتزام التنظيمي يعتبر أحد العوامل الأساسية والحيوية في تحقيق وبلوغ اهداف المنظمة كما يساهم في تطوير إمكانيات وقدرات المنظمة على المنافسة الشرسة و الاستمرار والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة الرياضية.

ومن هنا نجد أن الالتزام التنظيمي ينشأ من التفاعل القوي الحاصل بين خصائص الافراد وشخصيتهم والمؤثرات المجتمعية والعوامل التنظيمية وضغوط العمل والبيئة العامة إذ أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الافراد العاملين الجمع بين وأهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها.

إن اختيارنا لموضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي هو عبارة عن محاولة بسيطة في مجال البحث العلمي على تسليط الضوء على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية. حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري للأفراد العاملين وتطوير امكانياتهم احد

انشغالات المنظمات في الوقت الراهن، حيث يعتبر احد العوامل الأساسية ومصدر لميزتها التنافسية، إذ يعتبر محرك اساسي في تحقيق اهداف المنظمة، مما يلزمها عمليا الاهتمام بالعنصر البشري والحفاظ عليه تلبية حاجياته، ومن بين انجع الوسائل هي معاملته بأفضل طريقة واحترامه تجسيد مبدأ الإنصاف نحوه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعده على استثمار قدراته وامكانياته من خلال تطبيق العدالة والنزاهة والحيادية بين مختلف الفئات العاملة، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه، إذ تعد العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي في المنظمة حيث أصبحت العدالة قيمة اجتماعية ومطلبا انسانيا هاما وضرورة وهدف لها أولوية لها.

وترجع بدايات العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة (آدمز) التي نادى بها في الستينيات من القرن الماضي والتي بينت أن الافراد العاملين يقارنون بين مخرجاتهم ومدخلاتهم مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإذا تساوى المعدلان شعر بالعدالة مما يدفعه إلى زيادة وإتقان أدائه وبشكل ذلك حافزا ايجابيا له بينما إذا لم يتساوى المعدلان يشعر بعدم المساواة ويصاب بالتوتر وعدم الارتياح قد يدفعه إلى اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل.

إذ تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. وحتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فهي تسعى إلى تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية الذي ينمي لديهم مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمي ويعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها.

### التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال

- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى

عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى

عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى

عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

**الفرضيات:**

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

**الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى

عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى

عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

توجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى عمال

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

**3- الهدف العام من الدراسة:**

يكمن الهدف هذه الدراسة في جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في محاولة

التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ عمال

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أيضا محاولة الوقوف على الآليات

التي تزيد من فعالية الالتزام التنظيمي كذلك التعرف على مدى تحقيق ابعاد

العدالة التنظيمية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات والاطلاع

على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة كما يمكن أيضا التعرف على مدى تأثير كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، وأخيرا التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد اصحاب القرار في الادارات من تحقيق العدالة التنظيمية .

- كما يجب أن يتضمن كذلك أهمية البحث العلمية (النظرية) والعملية (التطبيقية)، تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه كون الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز الأهمية التي يتناولها الموضوع في أهمية نظرية وأخرى تطبيقية، فالأهمية النظرية كون الدراسة تمثل أهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للمنظمات التي تتواجد بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع متغيرات البيئة كذلك تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الفرد كونه الفاعل المحور الأساسي لعملية التنمية لذلك فالقيادة التنظيمية يتوجب عليها البحث بجدية على الآليات المناسبة لتفعيل دور العامل داخل المنظمة ومحاولة كسب ولائه وذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل أو الموظف بالمؤسسة كلما أيقن أنه يتحصل على كل حقوقه المادية أو المعنوية كلما كان أدائه أحسن، وأيضا تمثل الدراسة إضافة جديدة للبحث العلمي، اما الأهمية التطبيقية حيث يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على المستوى الأمبريقي للمؤسسة المدروسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى منظمات اخرى .

#### 4- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

ضبط مصطلحات الدراسة:

-العدالة التنظيمية:

يعرفها (خرموش، 2014، ص 23) لغة: مشتقة من العدل والعدل ضد الجور  
وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه والعدل هي المثل

والنظير كالعدل والاعتدال وعدل عن الطريق أي مال عنه وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي تسوية بين النظيرين أو النظراء . يعرفها (جفيدل، 2015، ص 12) اصطلاحاً :هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين .

التعريف الإجرائي: العدالة التنظيمية هي إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات.

#### - الالتزام التنظيمي:

كما ذكر (الخشروم، 2011) لغة: يدل على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد.

(الوران، 2006) اصطلاحاً :يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية وتترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه او المرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحتمل مسؤوليات إضافية

#### -التعريف الإجرائي :

الالتزام التنظيمي هو توجه يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.

ويستخلص الباحث من خلال التعاريف السابقة ان كلى المصطلحين مرتبطين ببعضهما حيث انهما مصطلحين اداريين خالصين فالأول العدالة التنظيمية عملية موازنة بين ما يقدمه وما يحصل عليه من امتيازات اما الالتزام التنظيمي فهو ذلك التلاحم والترابط بين المنظمة والفرد العامل بها من خلال جملة من المواقف والإجراءات.

5- الدراسات السابقة: سوف نستعرض فيما يلي الدراسات السابقة ذات العلاقة بمحوري الدراسة (العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي):

5-1 دراسة السنوسي 2003 بعنوان: "العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس العاملين بالمصارف التجارية الفروع الرئيسية العامة العاملة بمدينة بنغازي بالعدالة التنظيمية، وبعادلة كل نوع من أنواعها الثلاثة. وتحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومستويات أدائهم الوظيفي حيث بلغ حجم العينة 662 عامل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن العاملين في المصارف التجارية محل الدراسة لديهم إحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام وأيضاً لديهم إحساس بعدالة الاجراءات، وكذلك لديهم إحساس بعدالة التعاملات، في حين أن إحساس العاملين بعدالة التوزيع كان متدنياً جداً. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين مستويات أدائهم الوظيفي.

5-2 دراسة بطة مليكة (2018) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس، كما تم اختيار عينة بلغ عدد افرادها 45 أستاذ وأستاذة من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛
- وجود علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي؛

- وجود علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي.  
3-5 دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من 261 فرداً من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

- وجود علاقة إيجابية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي؛
- تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة

غزة درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

#### 6- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

##### 6-1- العينة وطرق اختيارها.

- العينة: عينة دراستنا تكونه من (34) فرداً من موظفي الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اختيرت بأسلوب المسح الشامل، وذلك لصغر مجتمع الدراسة المكون من (41) فرداً استبعدنا منهم (07) تمت عليهم اجراء الدراسة الاستطلاعية في دراستنا هذه فان العينة هي مجمع الدراسة .

- إجراءات الدراسة: وتشمل على:

- المنهج: استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لطبيعة الموضوع واهداف الدراسة.

- تحديد المتغيرات وكيفية قياسها:

**المتغير المستقل: هو العدالة التنظيمية .**

**المتغير التابع: هو الالتزام التنظيمي.**

- **الأداة:** تم الاعتماد في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور:

**المحور الأول:** 8 عبارات حول عدالة التوزيعات لدى عمال الإدارة الرياضية.  
**المحور الثاني:** 8 عبارات حول عدالة الإجراءات لدى عمال الإدارة الرياضية.

**المحور الثالث:** 8 عبارات حول عدالة المعاملات لدى عمال الإدارة الرياضية.

**المحور الرابع:** : 15 عبارة حول الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية.

وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين دائما، أبدا، احيانا.

- **الخصائص السيكمترية للأداة:**

**-صدق المحكمين:**

قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهد لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم ثلاثة (05) قصد تحكيمها، حيث اجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد ادخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله وحول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللائمة، حيث بالنسبة للمحور الأول المتعلق العدالة التنظيمية تم إضافة عبارتين من اجل المساواة بين أبعاد العدالة التنظيمية.

**-الثبات:**

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بحساب معامل الارتباط Test-Retest والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 7 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع الإستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي: العينة تساوي 07 أفراد.

معامل الارتباط	الأفراد
0.73	07

جدول (02): معامل الارتباط

- الأدوات الإحصائية.

- الحزم الإحصائية spss:

- مقياس الارتباط، اختبار الفروق t-student و anova.

6-2- عرض وتحليل النتائج:

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	نوع العلاقة
عدالة التوزيعات	2.64	0.48	0.63	علاقة عكسية
عدالة الاجراءات	2.75	0.59	0.57	علاقة طردية
عدالة المعاملات	2.49	0.58	0.67	علاقة طردية
الالتزام التنظيمي	2.56	0.61		

-تحليل الجدول رقم 02: ويتضح من الجدول رقم 02 انه: فيما يخص محور عدالة التوزيعات فمتوسطة الحسابي (2.64)، وانحرافه المعياري (0.48)،

ومعامل ارتباطه (0.63) وهي علاقة ارتباطيه موجبة، أي وجود ارتباط موجب بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

- فيما يخص محور عدالة الاجراءات فمتوسط الحسابي (2.75)، وانحرافه المعياري (0.59)، ومعامل ارتباطه (0.57) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة، أي وجود ارتباط طردي موجب بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

- فيما يخص محور عدالة المعاملات فمتوسط الحسابي (2.49)، وانحرافه المعياري (0.58)، ومعامل ارتباطه (0.67) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة، أي وجود ارتباط طردي بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

### 6-3 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

- مناقشة النتائج للفرضية الأولى: يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى كما في الجدول 02 وجود علاقة دالة احصائيا بين عدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي وكانت هذه العلاقة طردية ايجابية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس انه كلما كانت هنالك عدالة في توزيع الذي يتميز بعدالة في المهام والأجور والمكافئات بحيث أن أي شخص يعمل في مناخ جيد يتميز بعدالة التوزيع ونخص بالذكر الموظف الذي يشعره بالطمأنينة والراحة وكذلك الاستقرار الذي يجده نظرا لإحساس بيئة عمله به وتقديرها لجهوده وهذا ما يخلق لديه رضا وولاء وهذا ما يولد لديه الالتزام حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والتي خلصت الي وجود علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي في محل الدراسة وهذا ما يحقق الفرضية انه توجد علاقة

ارتباطية بين العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

- مناقشة النتائج للفرضية الثانية : يتضح من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية كما في الجدول رقم 02 وجود علاقة دالة احصائيا بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس انه كلما كانت هناك عدالة في الاجراءات الذي يتميز بشعور في تطبيق القرارات الإدارية بأسلوب غير متحيز بحيث اي شخص يعمل في مناخ يتميز بالعدالة في تطبيق الاجراءات الادارية ونخص بالذكر الموظف الذي يشعر بالعدالة والمساواة في تطبيق تلك القرارات المتخذة من قبل الادارة وكذلك الاستقرار النفسي الذي يجده راجع لإحساسه ببيئة العمل وتقديرها لجهوده ومراعاة ظروفه يخلق لديه رضى وانتماء، وتحقق عدالة إجراءات عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة القرارات التي تصدرها الادارة وكذا الإجراءات التي تتسم بالعدالة وانصاف وايضا المشاركة في عملية صنع القرار وهذا ما يؤدي الى الرغبة في الاستمرار بالعمل ولذلك فان الشعور بعدالة الاجراءات يؤدي الى الالتزام التنظيمي اي كلما ا زدت العدالة الاجرائية زاد الالتزام التنظيمي وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة دراسة بطة مليكة (2018) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي في محل الدراسة أي أساتذة قسم علم النفس أي انه توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومنه فأن الفرضية قد تحققت .

- مناقشة النتائج للفرضية الثالثة : يتضح من عرض النتائج الفرضية الثالثة كما في الجدول رقم 02 وجود علاقة دالة احصائيا بين عدالة معاملات والالتزام

التنظيمي وكانت هذه العلاقة ايجابية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنه كلما كانت هناك عدالة في معاملات الذي يتميز بحسن المعاملة بين رئيس مع مرؤوسيه وخاصة فيما يتعمق باتخاذ القرارات بشأن جوانب عمله، بحيث أي شخص يعمل في بيئة جيدة يتميز بالمعاملة الحسنة ونخص بالذكر الموظف الذي يشعر بالسعادة والطمأنينة وكذلك الاستقرار النفسي والمهني الذي يجده نظرا لإحساسه بالعدالة في المعاملة بينه وبين بقية زملائه وتقدير الإدارة لجهوده المبذولة ، وايضا معاملته باهتمام واحترام وهذا ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديه والرضى، ولهذا فإن الاهتمام بعدالة المعاملة تجعل العاملين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة السنوسي 2003 والتي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن العاملين في المصارف التجارية محل الدراسة لديهم إحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام وأيضا لديهم إحساس بعدالة الاجراءات، وكذلك لديهم إحساس بعدالة التعاملات، ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية قد تحققت.

#### - خاتمة:

باعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في المنظمات لما له من دور كبير في تحقيق اهدافها والسير بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تطوير مؤسسته وأيضا في العمليات الإنتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة، وكذا توفير العدل والإنصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافئات وأيضا حسن المعاملة، وهذا ما يؤدي بضرورة إلى الالتزام والرغبة في الاستمرار بالعمل، وبناء عليه فإنّ هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن

العدالة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملات) والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو الاتصال الاداري وعلاقته لدى العمال في الإدارة الرياضية تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

-منح الحرية التامة للعاملين المنظمة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات، زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتعلقة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم وإجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في نوع الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

-إجراء دراسات مماثلة للاتصال الاداري مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل: الاتصال الاداري وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة، وكذلك الاتصال الاداري ودوره في تفعيل عملية الأداء داخل الهيكل الإداري، وايضا دور الاتصال الاداري في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين، والاتصال الاداري ودوره في تقويم الأداء الوظيفي للعامل.

-تفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الإدارة.

-الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم وعادل داخل الإدارة.

- تشجيع المسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية.
- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على الموظفين.
- مشاركة الاساتذة في عمليات اتخاذ القرارات وابداء الراي والذي من شأنه زيادة درجة ارتباط بين الموظف والادارة.

### المراجع:

1. خرموش مراد رمزي (2014) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. تتيات علي ، بلعزوقي محمد .(2014) العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح 28 جامعة الجزائر2 ، الجزائر . للأبحاث العلوم الإنسانية (المجلد5)
- 3 جقيدل سمية، (2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -الجزائر.
4. الخشروم محمد مصطفى (2011) تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27 ، العدد الثالث.
5. الوزان خالد محمد أحمد (2014) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط.
- 6 .السنوسي، زهور جمال الدين (2003) ،" العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي ."رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم إدارة الأعمال.

7. بطة مليكة (2018) ، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس.
8. محمد عبد سعيد عليان (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.