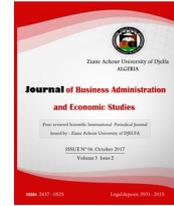




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

محددات العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في الإلتزام التنظيمي

Determinants of organizational justice and their impact on organizational commitment

سعيدة قاسم شاوش، chaouchSaida gacem^{1*}، s.gacem-chaouch@univ-dbkkm.dz

¹ أستاذة محاضرة أ، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة (الجزائر)

تاريخ الإرسال: 2022/02/27	تاريخ القبول: 2022/04/16	تاريخ النشر: 2022/05/01
ملخص	الكلمات المفتاحية	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات) في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في المديرية العامة للجمارك بالعاصمة، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (140) موظفا من الموظفين في المديرية العامة للجمارك، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، اختبار T test وتحليل الإنحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين محددات العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي حيث نجد أن الإلتزام التنظيمي يتأثر إيجابا على نحو رئيس (بالمرتبة الأولى) بعدالة الإجراءات ثم التفاعلات ثم التوزيع في الدرجة الموالية. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات بناء على هذه النتائج.</p>		
تصنيف M55:M54:JEL		
Keywords	Abstract	
distributive justice; procedural justice; fairness of interactions; organizational commitment;	This study aims to identify the extent of the impact of the determinants of organizational justice (distributive justice, procedures justice and transaction justice) on organizational commitment from the point of view of employees in the General Directorate of Customs in the capital. The study included arandom sample of(140)employees working in the General Directorate of Customs, the analysis of its data was based on descriptive statistical analysis, Ttest and regression analysis multimeter. Mainly positive (in the first place) with the fairness of the procedures, then the interactions, then the distribution in the next degree. A set of recommendations were also presented based on these results.	
JEL Classification Codes : M54,M55		

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: s.gacem-chaouch@univ-dbkkm.dz

1. مقدمة:

يمثل العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة، وأصلا من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا بقدرتها على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات وذلك في إطار بحث سبل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، إذ أثبتت الدراسات وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد والتي تؤدي إلى التأثير على إنتاجية المنظمة ككل.

ونجد من بين هذه المتغيرات متغير الإلتزام التنظيمي، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم والتزامهم التنظيمي وبالتالي على أدائهم في العمل. لذا جاءت هذه الدراسة لتبين العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المديرية العامة للجمارك.

الإشكالية

تمثل العدالة التنظيمية متغيرا مهما ومؤثرا في عمليات ووظائف الإدارة بشكل عام، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في التزام العاملين وأدائهم الوظيفي في المنظمات، فالعاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم، يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الإلتزام التنظيمي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لرفع مستوى الأداء. وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة الحاصلة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للموظفين بالمديرية العامة للجمارك، حيث صممت استبانته لهذا الغرض من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي واحتوت الدراسة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى إحساس الموظفين بأبعاد العدالة التنظيمية في المديرية العامة للجمارك؟
- ما مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين في المديرية العامة للجمارك؟
- ما تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيع، الإجراءات، التفاعلات) في الإلتزام التنظيمي للموظفين بالمديرية العامة للجمارك؟

الفرضيات:

- الفرضية الأولى: لا يوجد مستوى إحساس عال لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع، الإجراءات، التفاعلات) لدى الموظفين في المديرية العامة للجمارك.
- الفرضية الثانية: لا يوجد مستوى عال للإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المديرية العامة للجمارك.
- الفرضية الثالثة: للمتغير المستقل العدالة التنظيمية (التوزيع، الإجراءات، التفاعلات) تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بمستوى 5% فأقل في المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) لدى موظفي المديرية العامة للجمارك.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- أنها محاولة لتوضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية من خلال أبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) والإلتزام التنظيمي في البيئة الجزائرية.

- عدم وجود دراسات عربية -في حدود علم الباحث- التي تتناول موضوع الالتزام التنظيمي وربطه بموضوع العدالة التنظيمية.

- أنها أجرت البحث على المديرية العامة للجمارك، حيث تناولت قطاعا خدميا مهما في الاقتصاد، وهو خدمة الجمركة بأشكالها المختلفة.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجمارك.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في المديرية العامة للجمارك.
- التعرف على مدى تأثير محددات العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للموظفين بالمديرية العامة للجمارك.
- الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تستفيد منها المديرية العامة للجمارك في رفع مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي لموظفيها.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يشمل مراجعة الكتب والدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي المتمثل في تحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

عرف (Adams) العدالة التنظيمية بأنها درجة إحساس الفرد بالمعاملة المتساوية في العمل، فالأفراد يتأثرون في سلوكهم بالحاجة لكي يعاملوا معاملة متساوية في العمل، إذ يحدد الفرد درجة معاملته بمقارنة معدل ما يصنعه من جهد وما يحصل عليه من عائد، مع مقارنة هذا المعدل بالمعدل الذي يحققه زميله أو فرد آخر في العمل. وعندما تكون النسب متساوية تنشأ العدالة، وعندما تزيد المدخلات عن قيمة العائدات النسبية أو المدركة تتحقق عدم العدالة عند الفرد. (Paul، 2015، p. 6)

وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شؤون العاملين، تفر بأنه قد تكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين وتصورات الإدارة فيما يتعلق بوجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها ووجودها. لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع بين توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه منهم الإدارة. وفي ضوء هذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي، وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة. (Bardwell & IdenHo، 2001، p. 22)

وقدمت نظرية الإنصاف أو العدالة رأيا آخر في الدافعية، يتلخص هذا الرأي في أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها، وتقوم هذه النظرية على افتراض بأن الناس يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة (Paul، 2015، p. 11). وقد أشار (Greenberg، 2009، p. 88) إلى العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

وتتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية: (سامر، 2008، صفحة 436)

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية؟.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

2. أبعاد العدالة التنظيمية:

- تشير الدراسات إلى أن هناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، وهي:
- أ. العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. (عبد الكريم ا، 2012، صفحة 520)
 - ب. العدالة الإجرائية: يركز هذا البعد على العمليات والإجراءات والظروف التي تتم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على العاملين. وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. (Jamal & Usmani، 2013، p. 351)
 - ج. العدالة التفاعلية: تحدد عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية. (عبد الكريم ش.، 2010، صفحة 178)
- ويضيف (Jeon,2009) أن العدالة التوزيعية ترتبط بالعوائد الفردية التي يحصل عليها الموظف من توزيع الموارد في المنظمة كالرواتب والامتيازات والعلاوات، بينما ترتبط العدالة الإجرائية بقضايا متعلقة بالوسائل والمناهج والإجراءات التي تستخدم لتحديد تلك العوائد، وأن العدالة التفاعلية تشير إلى إدراك عدالة علاقات الاتصالات الشخصية، والعدالة التفاعلية تشير إلى حساسية نوعية الاتصالات الشخصية خلال القيام بالإجراءات التنظيمية.
- كما يعتقد كل من (Robbins & Judge,2009) أن إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها هو أمر هام وله علاقة بحافزيه الموظف، وفي حين كان يتم في السابق النظر للعدالة التوزيعية كأحد القضايا ذات العلاقة بنظرية المساواة، إلا أن الأبحاث والدراسات في الفترة الماضية أصبحت تنظر لمفهوم العدالة بشمولية من خلال النظر للعدالة التنظيمية وبحيث أصبحت تضم أبعادها الثلاثة وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية. (سوزان و راتب، 2009، صفحة 202)

3. الإلتزام التنظيمي:

- الإلتزام هو "مدى توافق أهداف وقيم العاملين مع قيم المنظمة وقواعدها" وفي تعريف آخر للإلتزام هو "ارتباط يبدأ ويستمر إلى الحد الذي يعتبر فيه تقيد العاملين بالدور أو السلوك أو القيمة أو بالمنظمة أمرا محوريا ومصدرا للهوية لديهم". (Djafri، 2017، p. 5) فالإلتزام التنظيمي يعبر عن الارتباط النفسي للعاملين بالمنظمة ويقلل من احتمال مغادرتهم. كما يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، حيث أشار (Sanyal، 2018، p. 44) إلى أهمية الإلتزام التنظيمي في ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدل الدوران وتقليل الغياب ودعم سلوك المواطنة التنظيمية، كما أوضح (Fernandez، 2018، p. 4) أن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى شعور العاملين بالمسؤولية والولاء والانتماء للمنظمة فيعكس إيجابا على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- وتتضمن بحوث الإلتزام في مجال السلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد تتوافر ولو بدرجات متفاوتة الأهمية وتتفاعل فيما بينها مؤلفة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة وهي: (Osibanjo، 2019، p. 180)
- أ. الإلتزام العاطفي: ينطوي على وجود ارتباط العامل بهويته مع المنظمة عاطفيا.

ب. الالتزام المعياري: هو تفضيل العاملين البقاء في المنظمة عملهم الحالي بسبب مشاعر الالتزام.
ج. الالتزام الاستمراري: هو الاعتراف بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة.

4. العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو شعور العاملين بالارتباط والاعتزاز بالانتماء للمنظمة والإخلاص لها، نتيجة لتوافق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمة، حيث يرغبون في البقاء فيها ويحرصون على المشاركة الفعالة في أنشطتها بما يحقق طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية من جهة ويحقق أهداف المنظمة" (هريكش، 2020، صفحة 17) ويحدد الالتزام التنظيمي بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وقبولهم على إنجاز العمل بجدية وبدرجة عالية من التعاون نتيجة لوجود هذه الرابطة الطوعية، ويؤثر الالتزام التنظيمي أيضا في درجة فاعلية المنظمة. وهذا يستدعي من إدارتها توفير العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل العدالة التنظيمية. فإحساس العاملين بعدالة توزيع الدخول والحوافز وإحساسهم بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحقيق ما يحصلون عليه والمعاملة الحسنة من قبل الإدارة كل ذلك يؤدي إلى زيادة التزامهم اتجاه منظماتهم.

واتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة (Darroch، 2017، p. 18) إلى أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة يميلون للشعور بالالتزام والاحترام على نحو أكبر في أماكن العمل. ودراسة (Lambert، 2019، p. 19) إلى أن إحساس الفرد بالمعاملة المتساوية في العمل يعزز من الارتباط النفسي للعاملين بالمنظمة ويؤثر في سلوكهم وإنتاجيتهم. أما إذا كانت معاملة الإدارة سيئة وغير عادلة، ضعف ارتباطهم بالمنظمة وزاد احتمال انسحابهم منها ومغادرتها.

5. الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض موجز للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، التي تناولت متغيري الدراسة: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أ. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (الوهاب، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي، وأظهرت النتائج: وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة معنوية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

- دراسة (حسن، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج: أن درجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك جاءت مرتفعة، ودرجة مرتفعة للالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم فيها، وأظهرت أيضا وجود أثر إيجابي للعلاقة بين درجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك ودرجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم فيها.

- دراسة (سمعان، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية طبقية عددها 400 ضابط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (Darroch، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية عددها 500 ممرض قانوني ممن يعملون في المستشفيات الكندية، وتوصلت

الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط بدرجة قوية وإيجابية مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن الممرضين الذين يشعرون بالعدالة يميلون للشعور بالالتزام والاحترام على نحو أكبر في أماكن العمل.

- دراسة (Logan، 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المحتملة لإحساس العاملين بعدالة الإجراءات والتوزيع على مستويات كل من الثقة في الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة، وشملت الدراسة عينة عشوائية من 420 موظف من البنك المركزي في بريطانيا وقد بينت الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على مستوى الثقة والانتماء في المنظمة، كما أشارت الدراسة إلى أن ثقة العاملين بالمنظمة تزداد كلما زاد شعورهم بأن النظام يتصف بعدالة الإجراءات والتوزيع.

وما يميز هذه الدراسة عن سائر الدراسات الأخرى، هو أنها تناولت موضوعا جديدا في البيئة المحلية والعربية وهو علاقة محددات العدالة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي، كما تناولت الدراسة قطاعا خدميا مهما في الاقتصاد، وهو خدمة الجمركة بأشكالها المختلفة.

II. الطريقة والإجراءات:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار المديرية الجهوية للجمارك بالجزائر العاصمة ومجتمع الدراسة هو عبارة عن جميع الموظفين في هذه المديرية والبالغ عددهم (154) موظفا، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، بلغت (148) مفردة تعمل في هذه المديرية المتواجدة بمدينة الجزائر العاصمة، وقد وزعت الاستبانة على مفردات العينة الـ (148) جميعها، استرجعنا منها (140) وحدة وتم استبعاد (8) منها بسبب عدم صلاحيتها، فبقي (140) استبانة استعملناها في إعداد الدراسة، ويمكن ذكر أهم خصائص عينة الدراسة في الجدول (1) كما يلي:

جدول رقم (01): بيان التوزيع العددي والنسبي لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفقرات	البعد
70	98	ذكر	الجنس
30	42	أنثى	
100	140	المجموع	
8.57	12	دبلوم فما دون	المؤهل العلمي
91.42	128	بكالوريا فما فوق	
100	140	المجموع	
11.42	16	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
62.85	88	من 10 إلى أقل من 25 سنوات	

30	36	من 25 سنوات فأكثر
100	140	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

أ. الجنس: يشير الجدول أعلاه إلى أن توزيع أفراد العينة بالنسبة للمديرية العامة للجمارك متباين بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور بـ70%، ونسبة الإناث بـ30% وهذا راجع لطبيعة العمل في هذا القطاع.

ب. المؤهل العلمي: من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن غالبية عينة الدراسة هم ممن يحملون شهادة البكالوريا فما فوق، حيث كانت نسبتهم 91.42%. وهذا يعود إلى حاجة هذه المديرية إلى عاملين يحملون درجات علمية في مجال التخصص.

ج. سنوات الخدمة: من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10 إلى 25 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 62.85% وهذا عائد إلى قدم مجال الجمركة في الجزائر. والنسبة المتبقية موزعة على باقي فئات سنوات الخبرة.

2. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج SPSS، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة ووصف البيانات، وذلك باستخدام مقاييس النزعة المركزية كالمتوسطات الحسابية، ومقاييس التشتت كالانحرافات المعيارية، والأساليب الإحصائية التحليلية. كنموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بين المتغيرات المستقلة (التوزيع، الإجراءات، والتعاملات) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

III. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. تحليل محاور الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول، وهو ما مستوى توافر أبعاد العدالة التنظيمية كما يراه الموظفين في المديرية العامة للجمارك؟ تم التوصل إلى النتائج الآتية لمحاور الدراسة كما هو مبين كآتي:

جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس متغير العدالة التنظيمية

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدالة التوزيعية	3.26	0.95
1	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بشكل مناسب وعادل.	3.66	1.03
2	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي.	2.50	0.64
3	تتناسب مسؤوليات عملي مع المهام الموكلة إلي.	3.63	1.01
4	يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والدورات التي حصلت عليها.	2.90	0.99

1.11	3.64	يتم توزيع الحوافز المالية على نحو عادل.	5
0.95	3.39	العدالة الإجرائية	
1.01	3.75	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	6
0.83	2.65	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة به.	7
1.17	3.77	يجمع المدير المعلومات الكاملة والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	8
0.99	3.74	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	9
0.83	4.01	يتم تطبيق جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء.	10
0.90	2.45	يسمح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	11
0.96	3.37	العدالة التفاعلية	
0.83	3.65	أشعر أن النمط الديمقراطي أساس التعامل مع الموظفين في العمل.	12
1.17	3.30	يعاملني المدير بكل الاهتمام والود بخصوص القرارات المتعلقة بعملتي.	13
0.83	3,22	يبدي المدير اهتماما بمصالحي فيما يتعلق بالقرارات التي تهم عملي.	14
0.83	3.57	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي.	15
1.01	3.13	يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين.	16
1.02	3.56	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	17
1.07	3.22	تتاح لي الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملتي.	18
0.96	3.34	العدالة التنظيمية على نحو عام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

أ. العدالة التوزيعية: نلاحظ من الجدول (2) أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال العدالة التوزيعية مرتفعة ومتباينة، حيث أجابوا بموافق جدا عن العبارات (1، 3، 5) والتي تخص توزيع العمل وعبء العمل، وقد تراوح الوسط الحسابي (3.64 - 3.66)، أما بالنسبة للعبارات 2، 4، والمتعلقة بتوزيع العوائد المادية والمسؤوليات الإدارية، فقد جاءت الإجابة عنها متوسطة إذ تراوح الوسط الحسابي بين (2.50-2.90) وبانحراف معياري تراوح بين (0.64-1.11) لجميع العبارات.

ب. العدالة الإجرائية: نلاحظ من الجدول (2) أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال العدالة الإجرائية مرتفعة ومتفقتة تقريبا، حيث تراوح (3.74-4.01) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.83-1.17)، وقد شدت عن ذلك العبارة رقم (7) "يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة به" بمتوسط حسابي (2.65) والعبارة (11) "يسمح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير" بمتوسط حسابي (2.45).

ج. العدالة التفاعلية: نلاحظ من الجدول (2) أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال العدالة التفاعلية متوسطة ومتباينة، حيث جاءت العبارات 12 و 15 و 17 مرتفعة وتراوح بين (3.56-3.65) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.83-1.01). أما العبارات 13 و 14 و 16 و 18 فجاءت متوسطة وتراوح بين (3.13-3.30) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.83-1.17).

ومما تقدم نجد أن مستوى العدالة التنظيمية في المديرية العامة للجمارك جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات مفردات العينة عن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة (3.34). مما يتوجب على المديرية العامة للجمارك إيلاء مفهوم العدالة التنظيمية اهتماماً أكبر.

وللإجابة عن السؤال الثاني، وهو ما مستوى الالتزام التنظيمي كما يراه الموظفون في المديرية العامة للجمارك؟ تم التوصل إلى النتائج الآتية لمحاورة الدراسة كما هو مبين كالتالي:

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير الالتزام التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أبذل جهوداً إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.65	0.83
2	أشعر بارتباط عاطفي نحو المؤسسة.	3.96	0.95
3	أشعر بالامتنان لجهود إدارة المؤسسة نحو.	3.20	0.83
4	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بعملتي الحالي.	3.98	1.01
5	أحرص على بقائي في العمل حتى لو خسرت مادياً.	3.75	1.02
6	أسعى لطلب مسؤوليات إضافية في العمل.	3.30	1.01
7	يوفر عملي فرصة إظهار الطاقات لدى الموظفين.	2.59	1.02
8	أتجنب ترك العمل في المؤسسة لأنني بحاجة إليه.	3.22	1.02
9	أشعر بالانتماء إلى مكان عملي.	3.36	1.04
10	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.	4.03	1.03
	المتوسط الإجمالي	3.50	0.97

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3) إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المديرية العامة للجمارك من وجهة نظرهم قد جاء بشكل عام مرتفع إذ بلغ (3.50)، وقد جاءت أغلبية الإجابات متفقة وعند مستوى مرتفع للالتزام بوسط حسابي تراوح بين (3.30-4.03) وانحراف معياري (0.83-1.03). ونجد بأن هناك عبارات مستوى الالتزام فيها منخفض مثل: العبارة رقم (7) والعبارة رقم (3) بوسط حسابي تراوح بين (2.59-3.20) وانحراف معياري (0.83-1.02).

2. اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية الأولى: التي تفترض أنه لا يوجد مستوى إحساس عال لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) لدى موظفي المديرية العامة للجمارك، حيث تم اختبار هذه الفرضية واستخدام اختبار ت- الأحادي (one sample t-test) لاختبار هذه الفرضية، وكما هو في الجدول (4).

جدول رقم (04): اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الأولى

ت المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت الجدولية
3.62	0.032	142	3.34	0.96	2.26

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول (4) يبين اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الأولى، حيث بلغت قيمة المحسوبة 3.62 وهي أعلى من قيمة الجدولية 2.26 عند مستوى دلالة بلغ 0.032 وهو أقل من 0.05، لذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على أن: لا يوجد مستوى عال لإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجمارك. ب. الفرضية الثانية: التي تفترض أنه لا يوجد مستوى عال للإلتزام التنظيمي لدى المديرية العامة للجمارك، حيث تم اختبار هذه الفرضية واستخدام اختبار t- الأحادي (one sample t-test) لاختبار هذه الفرضية، وكما هو في الجدول (5).

جدول رقم (05): اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الثانية

ت المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت الجدولية
3.64	0.032	142	3.50	0.97	2.24

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول (5) يبين اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الأولى، حيث بلغت قيمة المحسوبة 3.64 وهي أعلى من قيمة الجدولية 2.24 عند مستوى دلالة بلغ 0.032 وهو أقل من 0.05، لذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه: لا يوجد مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العامة للجمارك. ج. الفرضية الثالثة: للمتغيرات المستقلة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) لدى موظفي المديرية العامة للجمارك. قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين، (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضا التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء تتحصر بين (-1، 1). والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (06): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين	التباين المسموح	معامل الالتواء
عدالة التوزيع	4.209	0.403	0.437
عدالة الإجراءات	2.530	0.395	0.348
عدالة التفاعلات	2.416	0.706	0.289

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات نقل عن 10، وتتراوح بين (2.416-4.209)، وأن قيم اختبار التباين المسموح تراوحت بين (0.238-0.706)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقد تم التأكد من البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول (7).

جدول رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4	13.861	3.455	13.480	0.000
الخطأ	82	21.241	0.256		
المجموع الكلي	87	35.182			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

معامل التحديد ($R^2 = 0.38$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) يتضح أن قيمة (5.68) F ومستوى الدلالة (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية. باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، كما في الجدول (8)، يتبين وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وبالنظر إلى معاملات B في الجدول نجد أن الإلتزام التنظيمي يتأثر إيجابا على نحو رئيس (بالمرتبة الأولى) بعدالة الإجراءات ثم التفاعلات ثم التوزيع في الدرجة الآتية.

جدول رقم (08): العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

البعد	R	R ²	B	Beta	T	Sig
أبعاد العدالة التنظيمية	0.58	0.38	0.43	0.267	11.03	0.00
عدالة التوزيع	0.52	0.34	0.35	0.319	8.95	0.00
عدالة الإجراءات	0.56	0.30	0.39	0.207	8.83	0.00
عدالة التفاعلات	0.54	0.28	0.37	0.133	8.57	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

الجدول (8) يشير إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التوزيع والإجراءات والتفاعلات) والالتزام التنظيمي للموظفين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (و بمستوى دلالة sig) 0.58، أي أنه كلما زاد إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التوزيع، الإجراءات والتفاعلات) كلما أدى ذلك إلى زيادة التزامهم اتجاه المنظمة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.38، بمعنى أن التغيير في العدالة التنظيمية يؤدي التغيير في التزام الموظفين بقيمة 0.38، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.43 أي أن التغيير بوحدة واحدة في العدالة التنظيمية يؤدي إلى التغيير في الإلتزام التنظيمي بنسبة 0.43، وقد أكدت T المحسوبة معنوية هذه العلاقة حيث بلغت قيمتها 11.03 وهي أكبر من الجدولية البالغة 2.58. لذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة والالتزام التنظيمي.

3. تفسير اختبار نتائج الفرضيات

أ. تفسير المستوى المتوسط لأبعاد العدالة التنظيمية:

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها الموظفين مثل: تدني الرواتب وعدم كفايتها، ضعف المشاركة في صنع القرارات، وقلة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وبحقوقهم الوظيفية.

ب تفسير المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي:

إن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لمستوى الإلتزام التنظيمي جاء مرتفع، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين والمنظمة، ويتمثل ذلك في الرغبة القوية لدى العاملين للبقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها وتقبلها والاستعداد للعمل على إنجاز الطموح التنظيمي، حيث يشعرون بالاعتزاز للانتماء بالمنظمة والاستعداد لبذل جهود فيها نتيجة لوجود الرابطة الطوعية بينهم وبين المنظمة. وظهور الشركة بهذا القدر المرتفع من الإلتزام التنظيمي في المديرية العامة للجمارك يعد مؤشراً إيجابياً لأن الإلتزام صفة ملازمة للشركات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الولاء والدافعية والأداء وزيادة درجات الرضا

والاستقرار في المنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن الموظفين يبذلون قصارى جهدهم لرفق المنظمة، بسبب شعورهم المستمر بولائهم للمنظمة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

ج. تفسير العلاقة الإيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة (التوزيعية والإجراءات والتفاعلات) والالتزام التنظيمي للموظفين، لأن العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوضعية، تجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور بالالتزام والولاء للمديرية العامة للجمارك.

IV. الخلاصة:

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي تم سردها فيما يلي:

- يوجد مستوى متوسط للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المديرية العامة للجمارك.
- يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في المديرية العامة للجمارك وهو قريب من مستوى إحساسهم بالعدالة التنظيمية.

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة (التوزيعية والإجراءات والتفاعلات) والالتزام التنظيمي للموظفين، وبالنظر إلى معاملات B في الجدول نجد أن الإلتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً على نحو رئيس (بالمرتبة الأولى) بعدالة الإجراءات ثم التفاعلات ثم التوزيع.

وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز والترقيات والذي له الأثر الكبير في تحديد مدى إحساس الموظفين بعدالة التوزيع (المخرجات) ولكي يتناسب أيضاً مع مؤهلاتهم العلمية، وهذا ما يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة التزامهم التنظيمي.

- ضرورة الاهتمام بزيادة إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات، وذلك من خلال إعادة النظر فيها وخاصة فيما يتعلق بسماع مقترحات العاملين بخصوص القرارات المتخذة من قبل الإدارة، وكذلك من خلال السماح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير، مما سيؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

- زيادة اهتمام المديرين بالجوانب الإنسانية للتعامل مع الموظفين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بوظائفهم وتعريفهم على تلك القرارات قبل اتخاذها مع الاهتمام قدر الإمكان بمصالح العاملين في كل القرارات المتعلقة بوظائفهم.

هذه الدراسة لم تغطي كل أبعاد العدالة التنظيمية، ولهذا يمكن أن يحظى هذا الموضوع بدراسات أخرى تتناول أبعاد جديدة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى متعلقة بسلوك العاملين، مثل: الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى بيانات عمل مختلفة.

V. الهوامش والإحالات:

- 1-Bardwell, T., & Holden, F. (2001). Organizational Behavior. London: macmillan.
- 2-Darroch. (2017) Organizational justice and its relationship to job satisfaction and organizational commitment. *Harvard business Review*(n15). New york.
- 3-Djafri. (2017) The impact of workplace spirituality on organizational commitment: a case study of Takaful agents in Malaysia *Humanomics*.17. ((3)33)
- 4-Greenberg, J. (2009). Organizational Justice yesterday, Today and Tomorrow. *journal of management*.

- 5-Maiti S R&Sanyal. (2018) Optimizing the role of organizational commitment : a qualitative study in the school education sector, international Journal of organizational Analysis.44. ،((4)26)
- 6-paul O. (2015) Organizational Justice and Citizenship Behaviors. .canada: plenum.
- 7-Organ Paul. (2015) Organizational Justice and Citizenship Behaviors.New york: Plenum.
- 8-Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job satisfaction of Banking Employees.,. review of Integrative Business and Economics Research(1).
- 9-Osibanjo,O, &oyewunmi, A. (2019). Quality of work-life and organisational commitment among academics in tertiary education.,. Internatinal journal of mechanical engineering and technology(IJMET) 10(2).
- 10-أكرم سلطان سوزان، و السعود راتب. (2009). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق(العدد (2+1)).
- 11-السكر عبد الكريم. (2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية،. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال(العدد 3).
- 12-القرني عي حسن. (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية(العدد 3).
- 13-جار الله الخشالي شاكر. (2004). أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي(دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان). المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية.
- 14-شعبان عبد الكريم. (2010). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كوفة،. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية(16).
- 15-عبد الحميد البشاشة سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال(العدد 4).
- 16-علي حسن القرني. (ديسمبر، 2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية(العدد 3)
- 17-هريكش. (2020). أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال(4(6)).
- 18-ياسر عبد الوهاب. (جوان، 2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء-دراسة حالة البنك المركزي المصري -. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية.