

أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية

The Impact of Organizational Justice Dimensions on Organizational Loyalty:

A Field Study in a Service Institution

بوحديد ليلى

جامعة باتنة 1 (الجزائر)

leila.bouhadid@univ-batna.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2026/02/23 تاريخ القبول: 2026/04/04 الكلمات المفتاحية: ✓ الولاء التنظيمي ✓ العدالة التنظيمية ✓ مؤسسة سونلغاز بباتنة	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بباتنة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب منهج دراسة الحالة لتسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرين. حيث صُممت أداة جمع البيانات على شكل استبيان مكون من 31 سؤالاً، وزُع على عينة الدراسة المكونة من 76 عاملاً، وتم استرجاع 70 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي بمعدل استجابة بلغ 92%. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.
Article info	Abstract :
Received 23/02/2026 Accepted 04/04/2026 Keywords: ✓ Organizational Loyalty ✓ Organizational Justice ✓ Sonelgaz in Batna	This study aims to examine the impact of organizational justice dimensions on organizational loyalty through a case study of Sonelgaz in Batna. The research adopted a descriptive-analytical approach, complemented by the case study method to highlight the relationship between the two variables. Data were collected using a questionnaire consisting of 31 items, which was distributed to a sample of 76 employees, yielding 70 valid responses for statistical analysis, corresponding to a response rate of 92%. The results revealed a statistically significant relationship between the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) and organizational loyalty at a significance level of 0.05 within the studied institution.

تواجه المؤسسات الخدمية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على الحفاظ على مواردها البشرية وتعزيز انتمائهم التنظيمي، فلم يعد تحقيق الكفاءة والأداء المتميز رهيناً بالموارد المادية والتكنولوجية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بطبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومدى إحساس الموارد البشرية بالإنصاف في المعاملة والعدالة. وفي هذا السياق، تبرز العدالة التنظيمية بوصفها أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث لما لها من دور جوهري في تشكيل اتجاهات الموارد البشرية وسلوكياتهم داخل المؤسسة، حيث تساهم عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات في تعزيز مشاعر الثقة والانتماء، كما تحدّ من السلوكيات السلبية كضعف الالتزام أو الرغبة في ترك العمل. من جهة أخرى يُعدّ الولاء التنظيمي من المتغيرات السلوكية المهمة التي تعكس درجة ارتباط المورد البشري بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهد والمحافظة على عضويته فيها. ومن ثم، فإن دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تكتسي أهمية علمية وعملية خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري في تقديم خدماتها.

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية اعتماداً على أداة الاستبيان لجمع البيانات، بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس درجة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية بما يساهم في تقديم توصيات عملية تدعم صانعي القرار في تحسين بيئة العمل وتعزيز استقرار الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة:

أصبحت المؤسسات الخدمية مطالبة ليس فقط بتحسين جودة خدماتها في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة وتزايد الضغوط التنافسية، بل كذلك بضمان استقرار مواردها البشرية وتعزيز انتمائهم التنظيمي. غير أنّ تحقيق هذا الاستقرار لا يرتبط بالعوامل المادية وحدها، بل يتأثر بطبيعة المناخ التنظيمي السائد ومدى إدراك الموارد البشرية لعدالة الممارسات الإدارية داخل المؤسسة. فالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة قد تشكّل رافداً أساسياً لتعزيز الاتجاهات الإيجابية، غير أن درجة تأثيرها الفعلي في سلوكيات الموارد البشرية ومواقفهم تبقى مسألة نسبية تتأثر بخصوصية السياق التنظيمي.

في المقابل، يُعدّ الولاء التنظيمي مؤشراً حاسماً على قوة العلاقة التي تربط المورد البشري بمؤسسته، إلا أنّ محدداته الحقيقية داخل المؤسسات الخدمية لا تزال تثير تساؤلات بحثية خاصة فيما يتعلق بدور إدراك العدالة في تشكيله وتعزيزه.

انطلاقاً مما سبق، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الآتي:

هل تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.
تتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها أولاً من الناحية العلمية، حيث تسهم في إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية، كما تأتي أهميتها من الناحية العملية، إذ تزود الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لتعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي وتحسين بيئة العمل وسياسات الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، تمثل هذه الدراسة أهمية مجتمعية، إذ ينعكس تعزيز الولاء التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة الأداء العام للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، يمكن إجمالها فيما يلي:
- الوقوف على مفهوم الولاء التنظيمي من خلال استعراض أهم أبعاده ومحدداته.
- تناول الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.
- إبراز أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي ميدانياً، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية باتنة، بهدف الوقوف على مدى إسهام ممارسات العدالة التنظيمية في تنمية شعور الموارد البشرية بالانتماء والالتزام التنظيمي.

منهج الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة وفهم الإشكالية بدقة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح جمع المعلومات وتحليلها وتحديد عناصر المشكلة محل الدراسة. بالإضافة إلى دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بباتنة لاستكشاف أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وقد تم جمع البيانات عبر تصميم استبيان وزع على عينة الدراسة، فيما جرى تحليل النتائج باستخدام برنامج **SPSS** الإصدار 22.

2. تعريف الولاء التنظيمي، أبعاده ومحدداته

1.1. تعريف الولاء التنظيمي:

لقد أعطيت عدة تعاريف للولاء التنظيمي نوردتها في الآتي:

- عرف الولاء التنظيمي بأنه "استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم". (محمد و عبد الفتاح، 2012، صفحة 149)
- كما عرف بأنه عدم الرغبة في ترك المؤسسة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي، الحرية المهنية أو علاقات الصداقة. (الرواشدة، 2007، صفحة 86)
- عرف الولاء التنظيمي بأنه: كل ما ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية التي تتماشى مع رسالة المؤسسة ورؤيتها، والانخراط الفاعل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية". (MacNeil, 2018, p37)
- عرف بأنه "الالتزام بالمشاركة في العمل أي التزام المورد البشري ودعمه للمؤسسة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت، وكذا الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمؤسسة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف". (تركي، 2015، صفحة 150)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة في البقاء والقبول بالأهداف الرئيسية لها، وكذا التزام المورد البشري بالاستمرار والدعم والتأييد للمؤسسة، وعدم تركها بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية أو علاقات الصداقة.

2.2. أبعاد الولاء التنظيمي:

يتكون الولاء التنظيمي مما يلي: (Meyer, Becke, & Vandenberghe, 2004, p. 991)

- **الولاء العاطفي (المؤثر):** يُشير إلى التعلق الوجداني للموظف بالمؤسسة، وتماهيته مع أهدافها وقيمها، ورغبته الحقيقية في الاستمرار عضواً فيها، ويستمر هذا النوع من الولاء لأن الفرد يريد ذلك، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخبرات العمل الإيجابية والتجانس بين قيم الفرد وقيم المؤسسة .
- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** يتضمن الشعور بالواجب الأخلاقي نحو المؤسسة، والالتزام الناجم عن القيم والمعايير الداخلية للفرد حول ما هو صواب، ويستمر الموظف في هذه الحالة لأنه يشعر أنه ينبغي له ذلك، وغالباً ما ينشأ هذا النوع عن التنشئة الثقافية والاجتماعية أو وفاءً لالتزامات مسبقة كالتدريب والدعم المقدم من المؤسسة.
- **الولاء المستمر:** يعكس مدى إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة، سواء كانت تكاليف مادية كخسارة المزايا والأقدمية أو اجتماعية كانقطاع العلاقات الوظيفية. ويستمر الموظف في مثل هذه الحالة لأنه يحتاج إلى ذلك، لا لأنه يريد حقاً.
- **الولاء الموقفي:** يمثل فيه الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين المورد البشري والتنظيم، حيث أن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعتبر على النظرة التبادلية وهي قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم، حيث أن المورد البشري يعلل مقابل الحصول على عوائد التنظيم.

3.2. محددات الولاء التنظيمي:

تنقسم محددات الولاء التنظيمي إلى ما يلي: (Eisenberger, Rockstuh, & Shoss, 2020, p. 1424)

- **المحددات الشخصية:** تشمل المحددات الشخصية مجموعة الخصائص الديموغرافية والنفسية للفرد التي تؤثر في مستوى ولائه، ومن بينها تأثيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والشخصية، كما أن الأفراد ذوي قيمة الذات العالية وسمعة الضمير الحي يميلون إلى ولاء تنظيمي أعلى.
- **المحددات التنظيمية:** تُعدّ الخصائص التنظيمية من أقوى محددات الولاء، وتتصدّرها جودة القيادة وأسلوب الإشراف، إذ ثبت أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالولاء العاطف، ويُضاف إلى ذلك أنظمة المكافآت والعدالة التوزيعية والإجرائية، ومشاركة الموظف في صنع القرار وفرص التطور والتدريب المهني.
- وفي السياق ذاته، يُشكّل إدراك الدعم التنظيمي محدداً رئيسياً للولاء العاطفي من خلال تفعيل آليات المعاملة بالمثل وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظف.
- **المحددات الوظيفية والبيئية:** تؤثر طبيعة العمل ذاته على مستوى الولاء التنظيمي، إذ ثبت أن إثراء العمل وتوقّر الاستقلالية وتنوع المهام والتغذية الراجعة وأهمية العمل المدركة تُعزز من الولاء التنظيمي، كما أن وضوح الدور وانخفاض صراع الدور وغموضه يُسهمان في تعزيز الولاء التنظيمي.

3. الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

1.3 تعريف العدالة التنظيمية:

لقد أعطيت عدة تعريف للعدالة التنظيمية نوردتها في الآتي:

- عرفت العدالة التنظيمية بأنها تقييم الفرد لمدى عدالة المخرجات والإجراءات والتعاملات الصادرة عن المؤسسة وفق معايير معيارية مقبولة اجتماعياً، حيث يُميّز هذا التعريف بين ثلاثة مستويات من الإدراك تُشكّل الأبعاد الرئيسية للمفهوم. (Colquitt, Scott, & Rodell, 2013, p. 203)

- عرفت أيضاً بأنها: إدراك الموظف لمدى عدالة الأسلوب الذي يعتمد عليه المدير في التعامل معه، سواء على المستوى الوظيفي المتعلق بالأداء والمهام أم على المستوى الإنساني المرتبط بالاحترام والتقدير في العلاقات داخل بيئة العمل. (زايد، 2006، صفحة 13)
- عرفت بأنه تُمثل حالة نفسية اجتماعية جوهرية لا تستقيم العلاقات التنظيمية دونها، حيث تعكس تقييم الموظف الكلي لمنظومة المعاملة التي يتلقاها من مؤسسته، سواء أكانت هذه المعاملة متعلقة بما يحصل عليه أو بكيفية اتخاذ القرارات أو بنوعية التفاعل البشري في الحياة اليومية للعمل. (العنزي، 2021، صفحة 18)
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن العدالة التنظيمية هي إدراك الموظف لمدى إنصاف المؤسسة في توزيع الموارد ونزاهة إجراءاتها، وعدالة أساليب التعامل القيادي معه بما ينعكس في تقييمه العام لجودة المعاملة التنظيمية التي يتلقاها.

2.3 مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ أهمها: (عبد الحميد و سيد، 2015، صفحة 21)

- مبدأ المساواة: يقصد به ضمان تكافؤ الفرص بين الأفراد فيما يتعلق بالأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة، بما يحقق معاملة متوازنة تقوم على عدم التمييز بين الأفراد في الظروف المتماثلة.
- المبدأ الأخلاقي: يتمثل في التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية في مختلف تعاملاتها، كالنزاهة والاستقامة والصدق والأمانة والإخلاص، بما يعزز الثقة ويُرسّخ مشروعية القرارات المتخذة.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يعني ضرورة استناد القرارات والإجراءات التنظيمية إلى معلومات دقيقة وموضوعية وواضحة مع إتاحة آليات مراجعة وتصحيح فعالة في حال ظهور أخطاء أو تجاوزات.
- مبدأ الالتزام بالإنصاف: يقصد به التقيد بالمعايير والقوانين المعتمدة في تطبيق المعاملة العادلة ومنح المكافآت المستحقة وفق أسس موضوعية ومحددة مسبقاً.
- مبدأ المشاركة: ويعكس أهمية إشراك مختلف الأطراف داخل المؤسسة في عمليات صنع القرار وتطبيق السياسات بما يساهم في تعزيز إدراك العدالة التوزيعية ويزيد من تقبل القرارات التنظيمية.

3.3 أبعاد العدالة التنظيمية:

تنوزع العدالة التنظيمية في الأدب الأكاديمي المعاصر على ثلاثة أبعاد رئيسية وإن تعددت التصنيفات حولها، فقد انطلقت الدراسات من البعد التوزيعي الذي يُعنى بعدالة المخرجات، ثم أُضيف البعد الإجرائي المتعلق بعدالة العمليات والإجراءات، وبعدها جاء البعد التعاملية الذي يُعالج جودة التفاعل الإنساني في منظومة العدالة، وهي كما يلي: (Colquitt, Conlon, & Wesson, 2001, p.425)

– **العدالة التوزيعية:** تشير إلى إدراك الأفراد لمدى إنصاف النتائج التي يحصلون عليها مقارنة بمدخلاتهم (الجهد، الخبرة، الوقت) وبمقارنة ما يحصل عليه الآخرون داخل المؤسسة. تركز على نظرية الإنصاف التي ترى أن الموظف يقوم بعملية مقارنة نسبية بين: ما يقدمه للمؤسسة (مدخلات)، ما يحصل عليه منها (مخرجات)، ما يحصل عليه الآخرون. ويحدث الشعور بالظلم عند اختلال هذه المعادلة الإدراكية. ترتبط بقوة بالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نوايا ترك العمل ومستوى الدافعية. وهي الأكثر ارتباطاً بردود الفعل المرتبطة بالنتائج المادية كالرواتب والحوافز.

تُقيّم العدالة التوزيعية وفق ثلاثة معايير أساسية:

- مبدأ الإنصاف: التوزيع حسب الجهد أو الأداء.
- مبدأ المساواة: توزيع متساوٍ بين الجميع.
- مبدأ الحاجة: توزيع وفق احتياجات الأفراد.

– **العدالة الإجرائية:** تشير إلى إدراك الأفراد لعدالة ونزاهة الإجراءات والآليات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث تؤثر العدالة الإجرائية حتى في حال عدم رضا الموظف عن النتيجة، إذ إن إدراك عدالة الإجراءات يزيد من تقبل القرارات. وترتبط بالثقة في الإدارة، الشرعية التنظيمية، الالتزام طويل المدى والسلوكيات الإيجابية تجاه المؤسسة.

تتحقق العدالة الإجرائية عندما تتسم الإجراءات بالمعايير التالية:

- الاتساق تطبيق القواعد على الجميع دون استثناء.
- عدم التحيز خلو القرارات من المصالح الشخصية.
- الدقة: الاعتماد على معلومات صحيحة.
- إمكانية التصحيح: وجود آلية للطعن أو المراجعة.
- التمثيل: إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم.
- الأخلاقية: توافق القرارات مع القيم الأخلاقية.

– **العدالة التعاملية:** تعكس جودة المعاملة الإنسانية التي يتلقاها الأفراد أثناء تنفيذ الإجراءات والقرارات، حيث تمس الجانب العاطفي للموظف، لذلك ترتبط بقوة بالمشاعر السلبية أو الإيجابية تجاه الرؤساء المباشرين، حيث تساهم في تقليل الصراعات، تعزيز الثقة في القيادة، تحسين المناخ التنظيمي والحد من السلوكيات العدوانية التنظيمية.

تتكون العدالة التعاملية من ما يلي:

– **العدالة الشخصية:** تعني معاملة الموظف باحترام وكرامة دون إهانة أو تقليل من شأنه، حيث تشمل: اللباقة، التقدير، تجنب السلوك الفظ.

– **العدالة المعلوماتية:** تتعلق بمدى وضوح وصدق التفسيرات المقدمة بشأن القرارات، حيث تشمل: الشفافية، تقديم تبريرات كافية والصراحة في نقل المعلومات.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن العدالة التوزيعية تؤثر على الرضا، والإجرائية تؤثر على الثقة والالتزام، بينما تؤثر العدالة التعاملية على المناخ العاطفي والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

4. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

- تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة سونلغاز بباتنة، والبالغ عددهم الإجمالي 232 موظفًا، وذلك خلال الفترة الممتدة من 26 أفريل 2025 إلى 30 ماي 2025.

- تحديد عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت 76 موظفًا بمؤسسة سونلغاز بباتنة. وقد تم توزيع 76 استبيانًا، ليتم في النهاية استرجاع 70 استبيانًا، فيما استُبعدت 06 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

2.4. أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي :

- أسلوب جمع البيانات:

نظرًا لكون الاستبيان يُعد من أكثر الأدوات استخدامًا في جمع البيانات في الدراسات الميدانية، تم تصميم استمارة استبيان موجهة إلى موظفي مؤسسة سونلغاز بباتنة، حيث اشتملت على 31 عبارة موزعة على قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول:

يتمثل هذا القسم في المتغير المستقل للدراسة، والمتمثل في أبعاد العدالة التنظيمية، والتي تشمل: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية. وقد تضمن هذا القسم 18 عبارة حُصصت لقياس هذه الأبعاد بصورة منهجية.

القسم الثاني:

يتمثل هذا القسم في المتغير التابع للدراسة، والمتمثل في الولاء التنظيمي، وقد اشتمل على 13 عبارة صُممت لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بصورة دقيقة ومنهجية.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تقييم متغيرات القسمين الأول والثاني، حيث يتكون من خمس درجات تتراوح بين 1 و5، وقد تم تقسيم هذه الدرجات إلى خمسة مجالات لتحديد مستوى التقييم بدقة، وذلك على النحو الآتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل ضعيف جدا وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل ضعيف وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل متوسط وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل جيد وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛
- من 4.21 إلى 5 يمثل جيد جدا وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.

تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس، حيث تُعد القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا تجاوزت الحد الأدنى المقبول للاعتمادية البالغ 60%. وبين الملحق رقم (1) النتائج المحققة، حيث تظهر أن نسبة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ بلغت 95.6%، مما يعكس مستوى عالٍ من الثبات. كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات 91.4%، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، وتشير إلى وجود ترابط داخلي جيد بين عبارات الاستبيان.

- أساليب التحليل الإحصائي:

- تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية, SPSS الإصدار 22، حيث تم توظيف الاختبارات الإحصائية المعلمية والأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي: لتحليل البيانات المتعلقة بأراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- الانحراف المعياري: لتقييم مدى تشتت قيم استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، ما يعكس درجة التجانس أو التباين في الردود.
- معامل الارتباط بيرسون: (Pearson) لقياس قوة العلاقة والارتباط الإحصائي بين المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).
- الانحدار المتعدد: لتحديد معنوية معاملات الانحدار وإيجاد أثر المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي).
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق بين المتوسطات من خلال تحليل التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

3.4 المعالجة الإحصائية:

1.3.4 التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

- تحليل البيانات المتعلقة بأراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية:
- ستعرض فيما يلي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية وفق درجة تغطية كل عبارة. حيث يظهر من الملحق رقم (02) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) تقع ضمن مجال التقييم "المتوسط"، حيث بلغ 2.65، وهي قيمة تعكس إقرار أفراد العينة بوجود مستوى من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، غير أنه يظل في حدود التقدير المتوسط. وبالرجوع إلى النتائج التفصيلية لأبعاد العدالة التنظيمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية 2.52، وللعدالة الإجرائية 2.59، وللعدالة التعاملية 2.83 على التوالي. ويمكن عرض النتائج الجزئية لكل بعد كما يلي:
- العدالة التوزيعية: لاختبار هذا البعد، تم إدراج عبارات الاستبيان من 1 إلى 6. حيث تشير نتائج الملحق رقم (02) إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بالفقرات 3، 5، 2 و 4 والتي جاءت بالترتيب 3، 4، 5 و 6 على التوالي، تقع ضمن مجال التقييم "ضعيف". وقد سجل أعلى متوسط حسابي ضمن هذه الفقرات بقيمة 2.27 للفقرة رقم 3، بانحراف معياري قدره 1.22. وتعكس هذه النتائج إدراك غالبية أفراد عينة الدراسة أن الامتيازات والعلاوات والمكافآت وكذا الأجور الشهرية لا تتناسب بالشكل الكافي مع طبيعة العمل والخبرة، والجهود الإضافية المبذولة، وهو ما يفسر وقوعها ضمن مستوى تقييم ضعيف.
- في المقابل، جاءت الفقرتان 6 و 1 واللذان تحتلان الترتيبين 1 و 2 على التوالي، ضمن مجال التقييم "متوسط"، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 3.39 للفقرة 6 بانحراف معياري قدره 1.12. ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يقرون بدرجة متوسطة بأن الإدارة تمنحهم حقهم في الإجازات وأن ساعات العمل تتلاءم إلى حدٍ ما مع ظروفهم الخاصة.
- أما المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد فقد بلغ 2.52 بانحراف معياري قدره 0.79، وهو ما يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة جاء في حدود التقدير الضعيف. وعليه، يمكن القول إن هناك اعترافاً بوجود هذا النوع من العدالة إلا أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب، الأمر الذي يستدعي من إدارة المؤسسة إعادة النظر في آليات توزيع العوائد والمزايا، والعمل على إعادة هيكلة هذا الجانب بما يحقق مستوى أفضل من العدالة.

- العدالة الإجرائية: لاختبار هذا البعد، تم تضمين العبارات من 7 إلى 12 ضمن الاستبيان. حيث تبين من خلال الملحق رقم (02) أن الفقرات 8، 11، 9 و 12 والتي جاءت بالترتيب 3، 4، 5 و 6 على التوالي، تقع ضمن مجال التقييم "ضعيف"، إذ سجل أعلى متوسط حسابي 2.60 للفقرة 8، بانحراف معياري قدره 1.20. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون بدرجة ضعيفة أن الإدارة تستمع لآراء أفراد عينة الدراسة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة وتراعي جهودهم عند تقييم الأداء، كما تطبق القرارات الإدارية بعدالة ودون استثناء. أما الفقرتان 10 و 7 اللتان تحتلان الترتيبين 1 و 2 على التوالي، فقد وقعتا ضمن مجال التقييم "متوسط"، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 2.93 للفقرة 10 بانحراف معياري قدره 1.24، مما يعكس إقرار أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة بأن مدير المؤسسة يجمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ القرار الوظيفي ويتحرى الموضوعية في ذلك.

بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد 2.59، بانحراف معياري قدره 0.93، وهو ما يشير إلى أن العدالة الإجرائية بالمؤسسة محل الدراسة تُقيّم بمستوى ضعيف. ويستدعي ذلك من الإدارة تعزيز شفافية الإجراءات وتوسيع نطاق المشاركة في صنع القرار بما يساهم في رفع مستوى هذا البعد.

- العدالة التعاملية: لاختبار هذا البعد، تم إدراج العبارات من 13 إلى 18 ضمن الاستبيان. حيث توضح نتائج الملحق رقم (02) أن الفقرات 13، 15 و 14 والتي جاءت بالترتيب 2، 3 و 4 على التوالي، تقع ضمن مجال التقييم "متوسط"، إذ سجل أعلى متوسط حسابي 3.01 للفقرة 13، بانحراف معياري قدره 1.07. ويعكس ذلك إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة أن المدير يتعامل معهم باهتمام واحترام عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، مع مراعاة مطالبهم الشخصية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرتين 18 و 17 واللّتين تحتلان الترتيبين 5 و 6 على التوالي، تقعان ضمن مجال التقييم "ضعيف"، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 2.43 للفقرة 18 بانحراف معياري قدره 1.14، وهو ما يشير إلى ضعف مستوى توضيح مبررات القرارات للموظفين، فضلاً عن عدم الرضا عن توقيت الترقيات.

أما الفقرة 16، والتي جاءت في الترتيب 1، فقد وقعت ضمن مجال التقييم "جيد"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.76، بانحراف معياري قدره 0.90، مما يدل على أن أفراد العينة يقرون بأن الإدارة تتعامل معهم باحترام ووقار بدرجة جيدة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 2.83 بانحراف معياري قدره 0.75، وهو ما يعكس تقييماً متوسطاً لمستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة. وعليه، فإن تعزيز هذا البعد يقتضي من الإدارة تكثيف جهودها في مجال التواصل والشفافية وتوضيح مبررات القرارات الإدارية بما يساهم في تحسين إدراك الموظفين لمستوى العدالة التعاملية.

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي:

نستعرض فيما يلي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي وفق درجة تغطية كل عبارة. حيث يظهر من الملحق رقم (03) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المتغير التابع يقع ضمن مجال التقييم "متوسط"، إذ بلغ 2.85 بانحراف معياري قدره 0.56، وهو ما يعكس إقرار أفراد عينة الدراسة بوجود مستوى من الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، إلا أنه يظل في حدود التقدير المتوسط. بتحليل النتائج التفصيلية للعبارات المرتبطة بهذا المتغير، يتضح من خلال الملحق رقم (03) أن الفقرتين 3 و 4 واللّتين تحتلان الترتيبين 1 و 2 على التوالي، تقعان ضمن مجال التقييم "جيد"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي 3.91 بانحراف معياري قدره 1.21 للفقرة رقم 3. وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يبدون درجة مرتفعة من الالتزام تجاه المؤسسة، ويتجلى ذلك في عدم رغبتهم في مغادرتها مقابل أجر أعلى في مؤسسة أخرى، فضلاً عن استعدادهم لبذل جهود إضافية من أجل ضمان نجاحها واستمراريتها.

كما يتبين من الملحق رقم (03) أن الفقرات 2، 1، 10، 11، 8، 13 و 9 والتي جاءت بالترتيب من 3 إلى 9 على التوالي، تقع ضمن مجال التقييم "متوسط"، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 3.37 بانحراف معياري قدره 1.05 للفقرة رقم 2. وتعكس هذه النتائج

وجود ارتباط عاطفي متوسط لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مؤسستهم وشعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها عند الحديث عنها أمام الآخرين. كما تشير إلى تقبلهم للنقد المهني عند ارتكاب الأخطاء وإلى إدراكهم أن المشرفين يمنحونهم قدرًا من الثقة بالنفس بما يدفعهم إلى مواصلة العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

في المقابل، أظهرت نتائج الملحق أن الفقرات 12، 7، 5 و 6 والتي جاءت بالترتيب من 10 إلى 13 على التوالي، تقع ضمن مجال التقييم "ضعيف"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي 2.40 بانحراف معياري قدره 1.14 للفقرة رقم 12. وتشير هذه النتائج إلى وجود ضعف في إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى العدالة المرتبطة بالأجور والحوافز، وكذلك بمدى عدالة ووضوح معايير الترقية وتكافؤ فرصها، وهو ما قد يؤثر سلبًا على ترسيخ الولاء التنظيمي على المدى الطويل.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الولاء التنظيمي داخل المؤسسة يتسم بطابع متوسط إجمالاً مع وجود عناصر قوة مرتبطة بالالتزام والاستعداد للتعاطي يقابلها بعض جوانب القصور المرتبطة بالإدراك للعدالة في نظام المكافآت والترقية، الأمر الذي يستدعي اهتمام الإدارة لتعزيز هذا المتغير ودعمه بشكل أكثر فاعلية.

2.3.4 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$. من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

يتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل علاقة التأثير وتحليل علاقة الارتباط كما يلي:

- تحليل علاقة التأثير:

لتحديد مدى وجود علاقة تأثيرية لعوامل متغير أبعاد العدالة التنظيمية على متغير الولاء التنظيمي، وللاختبار قدرة النموذج على التفسير، تم الاعتماد على كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يوفر تفسيراً أدق وأقرب للواقع نظراً لوجود أكثر من متغير مستقل.

يظهر من الملحق رقم (04) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ 0.681، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.463$ وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً حوالي 46.3% من التباين في المتغير التابع، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدروسة ضمن نطاق هذه الدراسة.

أما الملحق رقم (05) فيوضح اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية (T)، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للعدالة التوزيعية، بلغت قيمة معامل الانحدار 0.207 والقيمة المعيارية المقابلة 0.291، بينما سجلت قيمة T المقابلة 2.341 مع مستوى معنوية ($sig = 0.022$)، وهي أقل من الحد المقبول 0.05، ما يدل على أن معامل الانحدار معنوي إحصائياً.

- بالنسبة للعدالة الإجرائية، بلغت قيمة معامل الانحدار 0.094 والقيمة المعيارية 0.154، وقيمة T المقابلة 1.105 مع مستوى معنوية ($sig = 0.273$)، وهو أكبر من الحد المعتمد 0.05، ما يعني أن معامل الانحدار غير معنوي إحصائياً.

- بالنسبة للعدالة التعاملية، بلغت قيمة معامل الانحدار 0.254 والقيمة المعيارية 0.341، وقيمة T المقابلة 2.782 مع مستوى معنوية (sig = 0.007)، وهو أقل من الحد المعتمد 0.05 مما يشير إلى أن معامل الانحدار معنوي إحصائياً.

- تحليل علاقة الارتباط:

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) بلغ معامل الارتباط 0.681 عند مستوى معنوية 0.000، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير العدالة التنظيمية والمتغير التابع، الولاء التنظيمي. وتعكس هذه النتائج قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بلغت 0.581 بمستوى معنوية 0.000 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بلغت 0.578 بمستوى معنوية 0.000 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي بلغت 0.602 بمستوى معنوية 0.000 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

3.3.4 النتائج ومناقشتها:

- نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- درجة موافقة ضعيفة لأفراد عينة الدراسة حول بعد العدالة التوزيعية، ويُفسر ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يُدركون وجود قصور نسبي في توزيع الموارد والمكافآت داخل المؤسسة. ويُفسر ذلك بأن العوائد والخوافز والامتيازات المالية قد لا تتناسب بشكل كامل مع جهود أفراد عينة الدراسة أو خبراتهم، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى إعادة النظر في سياسات توزيع الموارد لضمان تحقيق مستوى أعلى من العدالة التوزيعية وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي.

- درجة موافقة ضعيفة لأفراد عينة الدراسة حول بعد العدالة الإجرائية، ويُفسر ذلك أن أفراد عينة الدراسة يدركون وجود قصور نسبي في عدالة تطبيق الإجراءات والقرارات داخل المؤسسة، ويعني ذلك بأن بعض السياسات والإجراءات قد تُطبق بموضوعية نسبيًا، بينما قد تطرأ بعض الملاحظات أو التفاوتات في تنفيذ القرارات ما يجعل مستوى العدالة الإجرائية مقبولًا بدرجة ضعيفة، وهو ما يستدعي من الإدارة تحسين الشفافية وضمان الاتساق في تطبيق الإجراءات لتعزيز إدراك أفراد عينة الدراسة بالعدالة.

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول بعد العدالة التعاملية، ويُفسر ذلك بأن الإدارة قد تولي اهتمامًا جزئيًا لمطالب أفراد عينة الدراسة وملاحظاتهم الشخصية، لكنها لا تحقق مستوى مثالي من التواصل والتقدير الفردي، مما يجعل إدراك أفراد عينة الدراسة للعدالة التعاملية متوسطًا. وهذا يستدعي من المؤسسة تعزيز مهارات التواصل والإشراف العادل لضمان شعور أفراد عينة الدراسة بالاعتراف والتقدير الكامل لمساهماتهم.

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، ويعكس ذلك شعور أفراد عينة الدراسة بالالتزام الجزئي تجاه أهداف المؤسسة وقيمها مع استعداد محدود لبذل جهود إضافية أو التضحية الشخصية من أجل نجاحها الكامل. ويُفسر ذلك بأن بعض العوامل المحفزة للولاء، مثل العدالة في المكافآت، فرص الترقية والتقدير الإداري قد تكون متوسطة المستوى، ما يجعل الولاء التنظيمي لديهم مقبولًا بدرجة متوسطة، ويستدعي من الإدارة تعزيز برامج التحفيز والتقدير لتعميق ارتباط أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة وتعزيز ولائهم الفعلي.

- النتائج المستمدة من مناقشة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

- مناقشة الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ ، ستتم مناقشة هذه الفرضية من خلال تحليل الفرضيات الفرعية المرتبطة بها على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم قبول الفرضية البديلة القائمة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ ، يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا والعدالة عند حصولهم على

مكافآت وعوائد تتناسب مع جهودهم وخبراتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة. وعليه، يمكن القول إن تعزيز العدالة التوزيعية يعد من العوامل المهمة في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتحفيز أفراد عينة الدراسة على الالتزام بأهداف المؤسسة ونجاحها.

- الفرضية الفرعية الثانية: تم قبول الفرضية البديلة والقائمة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ ، ويُفسر هذا بأن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن بعض القرارات الإدارية تُطبق بطريقة عادلة وشفافة، مثل تقييم الأداء وجمع المعلومات لاتخاذ القرار، ولكن هذا الشعور بالعدالة لا يصل إلى المستوى العالي ما يؤدي إلى تأثير محدود على الولاء التنظيمي. وعليه، يمكن القول إن تحسين العدالة الإجرائية وتعزيز الاتساق في تطبيق السياسات يعد من العوامل المساعدة على رفع مستوى الولاء التنظيمي بشكل أكبر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تم قبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ ، ويُفسر ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن الإدارة تتعامل معهم باحترام واهتمام عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وتولي اهتماماً لمطالبهم الشخصية وملاحظاتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والارتباط بالمؤسسة. وعليه، يمكن القول إن تعزيز العدالة التعاملية من خلال التواصل الفعال والتقدير الفردي يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتعميق الالتزام بالمؤسسة وأهدافها.

من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية، يتضح أن هذه الأخيرة مقبولة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

5. الخاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) لها تأثير واضح وذو دلالة إحصائية على مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة. وقد أبرزت النتائج ما يلي:

- أغلبية أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة، لكنها بمستوى متوسط وهو ما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة لوجود عناصر من العدالة مع وجود مجال للتحسين.
- بالنسبة للبعد الأول: العدالة التوزيعية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة به 2.52 بانحراف معياري قدره 0.79، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون وجود عدالة في توزيع المكافآت والامتيازات، لكنها تُقيم على أنها ضعيفة نسبياً ما يعكس الحاجة إلى تحسين سياسات التوزيع بما يتوافق مع جهود وخبرات أفراد عينة الدراسة.
- بالنسبة للبعد الثاني: العدالة الإجرائية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة به 2.59 بانحراف معياري قدره 0.93، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يدركون إلى حد ما العدالة في تطبيق الإجراءات والقرارات داخل المؤسسة، لكنها تظل بتقييم ضعيف نسبياً ما يشير إلى ضرورة تعزيز الشفافية والاتساق في السياسات الإجرائية.
- بالنسبة للبعد الثالث: العدالة التعاملية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة به 2.83 بانحراف معياري قدره 0.75، وهو ما يعكس تقييم أفراد عينة الدراسة للعدالة في التعامل والتواصل الإداري بالمؤسسة بمستوى متوسط، مع وجود إدراك جزئي للاحترام والتقدير عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظائف.
- فيما يتعلق بالمتغير التابع، فقد أظهرت النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود ولاء تنظيمي بالمؤسسة بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.85 بانحراف معياري قدره 0.56 ما يعكس ارتباطاً معتدلاً والتزاماً جزئياً من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه أهداف وقيم المؤسسة.

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية 0.05.
 - تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.
 - تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية، القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.
 - تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة، القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.
- انطلاقاً من النتائج السابقة، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية:
- تعزيز العدالة التوزيعية من خلال وضع سياسات عادلة لتوزيع المكافآت والحوافز بما يضمن مساواة الفرص بين جميع الموظفين.
 - تحسين العدالة الإجرائية عبر تبني إجراءات شفافة وواضحة في صنع القرار مع إشراك الموظفين في العمليات ذات الصلة بعملهم.
 - رفع مستوى العدالة التعاملية من خلال تدريب المديرين على أساليب الاتصال الفعال، واحترام كرامة الموظفين، وتقديم الملاحظات البناءة بشكل دوري.
 - تطوير برامج متابعة الرضا والولاء التنظيمي لتقييم مدى فعالية السياسات المتبعة وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل.
 - تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للعدالة والإنصاف عبر ورش عمل وحملات توعية تهدف إلى غرس قيم الانتماء والمسؤولية المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة.

6. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- سليمان، محمد، عبد الفتاح، سوسن، (2012)، الرضا الوظيفي، عمان، زمزم للنشر والتوزيع.
- الرواشدة، سليمان، (2007)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد، (2021)، العدالة التنظيمية والسلوك التنظيمي، عمان، دار اليازوري العلمية.
- تركي، براء، ن (2015)، نظام الحوافر الإدارية، عمان، دار الراجية للنشر والتوزيع.
- زايد، عادل، (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الحميد، عبد العزيز، سيد، محمد، العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية بالهيئات الرياضية، مصر، دار العلم والإيمان.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Eisenberger, R, Rockstuhl, T, Shoss, M. K, (2020), Is the employee-organization relationship dying or thriving? A temporal meta-analysis, Journal of Applied Psychology, 105(8), p1424-1426.
- Colquitt, J. A, Scott, B. A, Rodell, J. B, (2013), Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social, Journal of Applied Psychology, 98(2), p 203-223.
- Colquitt, J. A, Conlon, D. E, Wesson, M. J, (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, Journal of Applied Psychology, 86(3), p425-445.
- MacNeil, C, M, (2018), Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams, Employee Relations, 26(1), p 37-52.

- Meyer, J. P, Becker, T. E, Vandenberghe, C, (2004), Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, Journal of Applied Psychology, 89(6), p 991-993.

7. الملاحق

الملحق رقم (01): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق Validity C	معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد الفقرات	حجم العينة
%95.6	%91.4	31	70

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

الملحق رقم (02): المقاييس الوصفية لإجابات عينة الدراسة تجاه متغير العدالة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
العدالة التوزيعية					
01	تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة.	3.00	1.19	2	متوسط
02	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	2.14	1.10	5	ضعيف
03	أحصل على امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة عملي.	2.27	1.22	3	ضعيف
04	أحصل على مكافآت مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها بعدالة.	2.11	1.14	6	ضعيف
05	أتلقي مكافآت عادلة تراعي جيدا الخبرة التي أمتلكها.	2.26	1.15	4	ضعيف
06	يمنح مدير المؤسسة الموظفين حقهم في الإجازات.	3.39	1.12	1	متوسط
العدالة الإجرائية					
07	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	2.86	1.12	2	متوسط
08	يتم الاستماع لآراء كل الموظفين قبل اتخاذ أي قرار حاسم.	2.60	1.20	3	ضعيف
09	يسمح للموظفين بعدم القبول أو بمعارضة.	2.43	1.03	5	ضعيف
10	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	2.93	1.24	1	متوسط
11	يتم مراعاة الجهود التي أبذلها جيدا في تقييم أدائي.	2.50	1.13	4	ضعيف
12	يتم تطبيق كلا لقرارات الإدارية على الموظفين دون استثناء.	2.23	1.19	6	ضعيف
العدالة التعاملية					
13	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.01	1.07	2	متوسط
14	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يأخذ بالاعتبار مطالبي الشخصية.	2.71	1.03	4	متوسط
15	يعاملني المدير باحترام ولا أحسب التمييز بيني وبين زملائي في العمل.	3.01	1.12	3	متوسط
16	تتعامل معي الإدارة باحترام ووقار.	3.76	0.90	1	جيد
17	أحصل على ترقيتي دون تأخير.	2.06	1.19	6	ضعيف
18	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	2.43	1.14	5	ضعيف
الإجمالي					
		2.65	0.82		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

بوحديد ليلي

الملحق رقم (03): المقاييس الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أتحديث عن مؤسستي للآخرين وأنها تقبل استقطاب لكل عامل.	3.16	1.17	4	متوسط
02	أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة وأني فرد من عائلة هذه المؤسسة.	3.37	1.05	3	متوسط
03	إذا توفر لي منصب عمل في منظمة أخرى بأجر مرتفع لن أترك هذه المؤسسة.	3.91	1.21	1	جيد
04	أستعد لبذل مجهود أكبر من أجل نجاح المؤسسة.	3.70	0.98	2	جيد
05	أشعر بالعدالة على ما أحصل عليه من أجر وحافز.	2.26	1.12	12	ضعيف
06	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة وعادلة في فرص الترقية.	1.87	1.00	13	ضعيف
07	توفر لي المؤسسة فرصاً لتدريب والتكوين.	2.29	1.10	11	ضعيف
08	يمنحني المشرف ثقة في النفس مما يجعلني أمضي قدماً.	2.73	1.17	7	متوسط
09	يأخذ المشرف برأي عند اتخاذ أي قرار.	2.61	1.20	9	متوسط
10	أعرض للنقد المحترم من خلال ارتكاب أخطاء.	3.11	1.25	5	متوسط
11	تطمح المؤسسة لأهداف واضحة ومفهومة لدى الجميع.	3.03	1.19	6	متوسط
12	تعتمد المؤسسة على الانفتاح ومبادئ الاتصال وتعمل على تنمية المهارات.	2.40	1.14	10	ضعيف
13	تناسبني أوقات الدوام المتبعة من طرف المؤسسة.	2.69	1.23	8	متوسط
	الإجمالي	2.85	0.56		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

الملحق رقم (04): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.681	0.463	0.439	0.422

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

الملحق رقم (05): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية -T-

المتغير	B	الانحراف المعياري	BETA	T	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	1.370	0.210		6.527	0.000
العدالة التوزيعية	0.207	0.089	0.291	2.341	0.022
العدالة الإجرائية	0.094	0.085	0.154	1.105	0.273
العدالة التعاملية	0.254	0.091	0.341	2.782	0.007

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية

الملحق رقم (06): علاقات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

المتغير التابع المتغير المستقل	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
العدالة التوزيعية	0.581	0.000
العدالة الإجرائية	0.578	0.000
العدالة التعاملية	0.602	0.000
المؤشر الكلي	0.681	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss