

العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي:

دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أفلو

Organizational Justice and Its Impact on Achieving Organizational Commitment: A Field Study at the University Center of Aflou

بدارنية حورية*

¹ عمار ثليجي الاغواط (الجزائر)، مخبر الدراسات القانونية والاقتصادية، h.bedarnia@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2025/12/01

تاريخ القبول: 2025/11/15

تاريخ الاستلام: 2025/10/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركز الجامعي أفلو. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود أثر ايجابي ودال احصائيا للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، حيث تبين أن العدالة التفاعلية كانت الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي؛ العدالة التوزيعية؛ العدالة الاجرائية؛ العدالة التفاعلية.

تصنيف JEL: D63، M14، M54، M12

Abstract:

This study aims to identify the impact of Organizational Justice and its dimensions on the level of Organizational Commitment among employees at the Aflou University Center. The descriptive-analytical approach was employed and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The results indicate a positive and statistically significant effect for Organizational Justice on Organizational Commitment in its various dimensions, with interactional justice emerging as the most influential in strengthening Organizational Commitment.

Keywords: *Organizational Justice; Organizational Commitment; Distributive Justice; Procedural Justice; Interactional Justice.*

Jel Classification Codes: M12, M14, M54, D63

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي من أكثر البيئات التي تتسم بالمنافسة والتطور المستمر، إذ مستويات الكفاءة المهنية والانتماء الوظيفي بها عالية لضمان تحقيق الجودة الأكاديمية والاستدامة المؤسسية. وفي هذا الإطار تبرز العدالة التنظيمية والالتزام كعاملين أساسيين في إدارة الموارد البشرية وتعزيز فعالية السلوم التنظيمي داخل المنظمات.

فالعدالة التنظيمية تعبر عن مدى شعور الموظفين بإنصاف الاجراءات والقرارات والمعاملات التي تمارس داخل المنظمة، وهو إدراك يؤثر بشكل مباشر في سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل. وعندما يشعر الأفراد بأنهم يعاملون بعدل واحترام، يزداد ارتباطهم بالمنظمة وتتعزيز لديهم الرغبة في البقاء والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها. ومن هنا يظهر الالتزام التنظيمي بوصفه انعكاسا لذلك الشعور بالانتماء والثقة، حيث يدفع الموظف إلى بذل الجهد بإخلاص وتفاني في أداء مهامه.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تشكل أساسا لبناء بيئة عمل ايجابية تقوم على الثقة المتبادلة والرضا الوظيفيين كما تسهم في الحد من الصراعات الداخلية وتقليل معدلات دوران العمل.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى تأثير العدالة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو.

1.1. إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو؟

1.2. فرضيات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الإشكالية، نفترض الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو.

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو .

H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو.

H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو.

1.3. أهداف الدراسة

- قياس مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي المركز الجامعي أفلو؛
- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو؛
- تقديم توصيات لإدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لتعزيز العدالة والالتزام.

1.4. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف متغيرات الدراسة في المركز الجامعي أفلو، ثم تحليل العلاقة والأثر بينهما باستخدام الأساليب الاحصائية.

2. الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

1.2 مفاهيم حول العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الادارية الحديثة التي برزت ضمن الفكري الإداري المعاصر، ويمثل أحد المرتكزات الاساسية في دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات.

1.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية

تعرف بأنها "مدركات الأفراد للعدالة، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المؤسسة" (الحصنة وعطية، 2019، صفحة 515)؛

نستنتج من هذا التعريف بأن العدالة التنظيمية هي إدراك فردي وشعوري ذاتي من قبل الموظفين حول مدى عدالة تعامل المنظمة معهم مقارنة بالآخرين.

وهناك من يرى بأنها: "الصفة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (بوراس، 2021، صفحة 202)؛

يربط هذا التعريف العدالة التنظيمية بالممارسات اليومية للمدراء في التعامل مع الموظفين ومدى احترامهم للعلاقات الانسانية.

أما الفهداوي والقطاونة فيعرفان العدالة التنظيمية على أنها: "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (كرسنة و بوعطيط، 2021، صفحة 134)؛

يبرز هذا التعريف أن العدالة التنظيمية هي قيمة وإحساس إدراكي يشعر به الموظف من خلال مقارناته بين ما يقدمه وما يحصل عليه من المؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها: " الانطباع الذي يكون الموظفون عن مدى مراعاة قادتهم لمعايير الاحترام والشفافية والتفسير عند تطبيق الاجراءات والقرارات " (Qandeel & Kuràth, 2023, p. 400)؛
يوضح لنا هذا التعريف بأن العدالة التنظيمية ترتبط بالأساس بسلوك القادة الاداريين وطريقتهم في تطبيق القرارات. فكلما التزم القائد بمعايير الاحترام والشفافية والتفسير زاد شعور الموظفين بالعدالة والثقة في الادارة.

ويشار أيضا إليها بأنها: " مدى إدراك العاملين لتوزيع الموارد والفرص بإنصاف داخل المنظمة" (Malla & Malla, 2024, p. 110)

يبرز هذا التعريف جانب العدالة التوزيعية ، حيث تركز العدالة التنظيمية في نظر الموظف على مدى الانصاف في توزيع الاجور، والمكافآت والترقيات والفرص داخل بيئة العمل. فالعدالة هنا تقاس بالنتائج الملموسة التي يحصل عليها الفرد مقارنة بغيره.
2.1.2 عناصر العدالة التنظيمية : توجد أربعة عناصر للعدالة وتتمثل فيمايلي (علي أحمد، 2025، صفحة 366):

- **الموظفون:** إنهم أولئك الذين يقارنون أنفسهم مع الموظفين الآخرين؛
- **الآخرين:** إنهم الموظفين الآخرين الذين يعتبرون الأساس في صنع المقارنة؛
- **المدخلات:** بيئة العمل، وتتضمن المستوى الثقافي، الخبرة في العمل، الأقدمية؛
- **المخرجات (العوائد):** وتتضمن الأجور والمزايا وفرص الترقية والمكانة المرموقة.

3.1.2 أهمية العدالة التنظيمية

تستمد العدالة التنظيمية أهميتها من كونها أحد أهم المكونات الاساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ولما لها من دور كبير في تحقيق التوازن داخل المنظمة، فهي توفر مناخ إداري يشعر فيه الجميع بالعدل والاتصاف مما يزيد من دافعيتهم ويجعلهم أكثر استعدادا للعمل الجاد لتحقيق أهداف المنظمة، وتسهم في زيادة معدلات رضا العاملين عن العمل. وتعمل على استقطاب الموارد البشرية الطموحة ذوي الخبرة فشعورهم بتوافر العدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتميز في الاداء، في الكفاءات والقدرات يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات. وتساعد على تصحيح الانحرافات الادارية وتصحيح المسار في المنظمة (الحربي وإسماعيل، 2025، صفحة 908).

أما أهمية العدالة التنظيمية على مستوى الجامعة والموظف تتضح كما يلي (محفوظ اليوسفي و عبد الرقيب السماوي، 2025، صفحة 53، 54):

- أنها توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في الجامعة، بتحقيق عدالة التوزيع فيها؛
- تقود إلى عدالة الاجراءات بتحديد نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وتوضيح كيفية الاداء، وكيفية حل المشكلات المترتبة؛
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي،
- تؤدي إلى السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا مهما فيها؛
- تكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ السائد في الجامعة، وهنا يبرز دور العدالة التفاعلية؛
- تسهم في تعزيز روح فريق العمل والجماعة وبالتالي زيادة فاعلية العمل الجماعي؛
- ترتبط العدالة التنظيمية بتعزيز التفاؤل من خلال العدالة التوزيعية والتفاعلية؛
- تسهم في تخفيف الصراع التنظيمي، وتفشي حالات الاحتراق أو الاغتراب الوظيفي؛
- تؤدي إلى تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء.

4.1.2 ابعاد العدالة التنظيمية

• العدالة التوزيعية

وتشير إلى مدى شعور العامل بالإنصاف من عدمه، ويتحدد ذلك بمقارنة ما يحصل عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور أو ترقية أو حوافز مقابل ما يقدمه للمؤسسة من جهد في العمل، مع مقارنته بزملائه في العمل. وتحقق العدالة التوزيعية عندما تعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعليا مع المكافآت التي يتوقع الحصول عليها وفقا لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية. فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون بعدالة هذه المخرجات والمساواة في توزيع الفرص والمكافآت على جميع الموظفين (أحمد سليمان، 2025، صفحة 724، 725).

• العدالة الإجرائية

وتتعلق بعدالة الأساليب والاحراء والسياسات المستخدمة في القرارات التنظيمية مثل الرواتب والترقيات وظروف العمل ونظام تقييم الأداء والتوظيف وعمليات الاختيار (هاشم الشريف، 2025، صفحة 748).

• العدالة التفاعلية

ويقصد بها إدراك الموظفين لأسلوب المعاملة من قبل الرؤساء حينما يطبقون الإجراءات الرسمية، بمعنى أن هذه العدالة تعكس جودة العلاقات الشخصية بين المشرف المباشر والموظفين في ضوء عملية تقييم الأداء (عوض عمر، 2025، صفحة 1299).

5.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق العدالة التنظيمية (محمد عبد اللطيف، 2025، صفحة 96، 97):

• التحيز في صنع القرار: قد تؤثر العلاقات على عدالة التوزيع:

• عدم وضوح السياسات: عدم ودود إجراءات واضحة ومعلنة قد يؤدي إلى إحساس بعدم العدالة:

• ضعف التواصل: عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين:

• القيادات غير المدربة: عدم وجود قيادات مدربة على تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية.

2.2 مفاهيم حول الالتزام التنظيمي

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والممارسين في إدارة الموارد البشرية، لكون الموظف الملتزم أكثر ارتباطاً بمنظّمته وأكثر حرصاً على تحقيق أهدافها بكفاءة ومسؤولية.

1.2.2 تعريف الالتزام التنظيمي

"هو حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة، وتؤثر على مدى استمراره فيها، ويعتمد ذلك على مدى اندماج مع المنظمة لتحقيق أهدافها وبذل أقصى جهد لمصلحتها" (الحري و الشمري، 2025، صفحة 391):

هذا التعريف يشير إلى الالتزام التنظيمي بأنه رابطة نفسية وعاطفية بين الفرد ومنظّمته، وتنعكس في رغبته في البقاء والاستمرار في العمل وحرصه على تحقيق أهدافها من خلال بذل أقصى جهد ممكن لصالحها.

ويعرف أيضا على أنه: "رغبة الفرد ببذل أقصى درجات الجهد في العمل بالمنظمة للمحافظة على عضويته واستمراره وتطوير قدراته بالبقاء والنمو وذلك من خلال إيمانه النابع من أهداف وقيم المنظمة وإدراكه للعدالة من جانب المنظمة في كافة الاجراءات والتعاملات مع وجود بيئة تنظيمية تلي متطلباته وطموحه فيولد لدى الفرد الشعور بالانتماء والرضا والأمان والاستقرار بعمله" (السيد عبد الحميد، 2025، صفحة 205)؛

الالتزام التنظيمي هو حالة من الولاء والانتماء تنشأ لدى الموظف نتيجة اقتناعه بعدالة المنظمة وعدالة تعاملها، وما توفره من بيئة عمل محفزة تلي احتياجاته المهنية والشخصية، مما يجعله يسعى إلى تطوير ذاته والمساهمة في نجاح المنظمة واستقرارها.

ويشار إليها بأنها: "مواقف وسلوكيات الموظفين في الشركة ويمكن القول أن الالتزام هو سلوك غير ملموس ينشأ من ذات الفرد ويؤثر في تصرفاته وينعكس على أدائه" (عبد الحميد البنا و محمد العمرجي، 2025، صفحة 558)؛

من خلال هذا التعريف نرى أن الالتزام التنظيمي هو سلوك نابع من داخل الفرد، يعكس درجة ارتباطه بالمنظمة ويظهر هذا الالتزام في سلوكه المهني وتفاعله الايجابي داخل بيئة العمل. وهناك من يرى بأنها: "مدى انخراط الموظفين في المنظمة والانتماء إليها، وتحديد مدى استعدادهم للتضحية بمصالحهم الشخصية والوقت والجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعد الالتزام التنظيمي مؤشرا مهما على مدى رضا الموظفين عن عملهم وبيئة العمل داخل المنظمة" (محمد حميدات، 2024، صفحة 16).

من خلال هذا التعريف نرى بأن الالتزام التنظيمي هو مدى انخراط الموظف في بيئة عمله وشعوره بالانتماء إليها، ويتجسد ذلك في استعداده لبذل الجهد والتضحية بوقته ومصالحه الشخصية من أجل تحقيق أهدافها، وهذا مؤشر على رضا الموظف عن عمله وبيئته التنظيمية.

2.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي: يمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي (العنزان، 2025، صفحة 9):

- تقليل دوران العمل: الافراد الملتزمون تجاه منظمتهم يميلون إلى البقاء لفترات أطول، مما يقلل من تكاليف استبدالهم؛
- تحسين الانتاجية: يعزز الالتزام التنظيمي من أداء الموظفين عبر زيادة انخراطهم في الانشطة التنظيمية؛
- تعزيز الانتماء: يشعر الموظفون الملتزمون بالفخر تجاه انتماءهم إلى المنظمة، مما يحفزهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها؛
- الاستجابة للتحديات في زيادة مرونة المنظمة واستجابتها للتغيرات عبر الاعتماد على موظفين ملتزمين.

3.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

• الالتزام المعياري

ويطلق عليه أيضا الالتزام القيمي أو الالتزام الأدبي أو الالتزام الأخلاقي، ويعكس شعور الفرد بواجبه تجاه المنظمة ورغبته في الاستمرار والتزامه بثقافتها وقيمها والوفاء لها ولأهدافها، حيث إنها أعطته كثيرا ومن ثم فهو مدين لها وعليه الاستمرار فيها، وتتم زيادة الالتزام المعياري عن طريق دعم المنظمة للعاملين من خلال مساهمتهم في وضع الأهداف والخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات (عبد الرزاق، 2025، صفحة 466)؛

• الالتزام المستمر

يعرف بأنه التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أنه مصلحي يقوم بالدرجة على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له المنافع يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها (زيدان عبد الهادي وآخرون، 2025، صفحة 467)؛

• الالتزام العاطفي

يعد هذا النوع من الالتزام نابعا من مشاعر الولاء والانتماء التي يشعر بها الافراد تجاه مؤسساتهم، حيث أن الافراد الذين يتمتعون بهذا النوع من الالتزام يكون لديهم ارتباط قوي بالقيم التنظيمية، ويشعرون بالانتماء العميق للمنظمة (آل جمعان وآخرون، 2025، صفحة 432).

3. الاطار التطبيقي للدراسة

1.3 تصميم الدراسة

1.1.3 المنهج المستخدم : لقد اعتمدنا في إعداد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج

المناسب في مثل هذه الحالات. واعتمدت الدراسة على نوعيين من البيانات:

• البيانات الأولية: وذلك من خلال الدراسة التطبيقية عن طريق جمع المعلومات وإعداد استبيان

البحث وتوزيعه، ولقد قمنا بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الإحصاء المطبق في العلوم

الإنسانية والاجتماعية (spss30) ، بعد أن رتبنا البيانات ورمزنا المتغيرات الأساسية؛

• البيانات الثانوية: وتم ذلك من اطلاعنا على الأطروحات والمنشورات وكل ما له صلة بالموضوع

الذي نحن بصدد دراسته.

2.1.3 مجتمع الدراسة: يتمثل المجتمع الإحصائي في موظفي المركز الجامعي أفلو ويقدر عددهم بـ 205

موظف.

3.1.3 عينة الدراسة: لقد تم توزيع 100 استبانة واسترجعنا 90 استبانة وعدد الاستمارات المقبولة

80 استبانة. والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

جدول 01: مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
100	90	10	10	80
%100	%90	%10	%10	%80
نسبة الردود % = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الباحثة

4.1.3 أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد

المستجوبين حول موضوع الدراسة. . حيث يحتوي على مايلي:

• مقدمة الاستبيان ؛

• القسم الأول تضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة،

• أما في القسم الثاني فتضمن عبارات تتعلق بقياس متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية والذي احتوى على 15 عبارة و المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي والذي احتوى على 13 عبارة). كما تم الاعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي.

2.3 صدق وثبات أداة الدراسة

1.2.3 صدق الاتساق الداخلي

جدول 02: بوض صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الإرتباط مع الدرجة الكلية لمحاو		معامل ارتباط بيرسون (r)	أبعاد ومحاو الاستبيان
النتيجة	القيمة الإحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-value)		
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الإرتباطية بين البعد مع محوره:			
دال	0.001	0.819**	01 البعد الأول: العدالة التوزيعية
دال	0.001	0.809**	02 البعد الثاني: العدالة الاجرائية
دال	0.001	0.824**	03 البعد الثالث: العدالة التفاعلية
(الصدق البنائي لمحاو) أي مدى جودة العلاقة الإرتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الإستهبان:			
دال	0.001	0.404**	المحور الأول: المستقل: العدالة التنظيمية
دال	0.001	0.404**	المحور الثاني المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 30

من خلال الجدول أعلاه يمكننا استنتاج أن جميع الأبعاد والمحاو في الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، فأداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، إذ أظهرت معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية ومحورها الكلي قيما مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى Sig = 0.001، حيث بلغت قيمها بين 0.809 و0.824، مما يعكس قوة العلاقة واتساق فقرات كل بعد مع المفهوم الذي تقيسه. كما تبين أن معامل الارتباط بين المحورين الرئيسيين، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والدرجة الكلية للاستبيان بلغ 0.404 بقيمة دلالة 0.001، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة ودالة إحصائيا.

العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أفلو

وعليه يمكننا القول بأن أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

2.2.3 ثبات أداة الدراسة

جدول 03: معامل الثبات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغير
0.813	15	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية
0.835	13	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
0.863	28	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 30

تظهر نتائج الجدول معاملات ألفا كرو نباخ للمحور الأول (0.813) وللمحور الثاني (0.835) وإجمالي عبارات الاستبيان (0.863) هي أعلى من 0.60 وتم تصنيفها كثابتة. ولذلك، يمكن القول إن هذا القياس (الاستبيان) يعتبر ثابتاً بشكل عام.

3.3 عرض النتائج ومناقشتها

1.3.3 عرض نتائج المتغيرات الشخصية

جدول 04: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	40	50
	أنثى	40	50
	المجموع	80	100
العمر	أقل من 30 سنة	1	1
	من 30 سنة إلى 40 سنة	36	45
	من 41 سنة إلى 50 سنة	36	45
	أكثر من 50 سنة	7	9
	المجموع	80	100

19	15	الإدارة العليا	المستوى الوظيفي
62	50	الإدارة الوسطى	
19	15	الإدارة التنفيذية	
100	80	المجموع	
46	37	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
26	21	من 5 إلى 10 سنوات	
21	17	من 11 إلى 15 سنة	
7	5	أكثر من 15 سنة	
100	80	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 30

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن العينة تكونت من 80 موظفا من المركز الجامعي أفلو، توزعت بالتساوي بين الذكور والإناث بنسبة 50 % لكل منهما، مما يعكس تمثيلا متوازنا بين الجنسين. كما أظهرت البيانات أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين (30 - 40 سنة) و(41 - 50 سنة) بنسبة 45 % لكل فئة.

أما من حيث المستوى الوظيفي، فقد احتلت الإدارة الوسطى النسبة الأكبر بـ 62 % تليها فئتا الإدارة العليا والتنفيذية بنسبة 19 % لكل منهما، وهو ما يعكس تنوع المستويات الإدارية ضمن العينة. كما تبين أن معظم الموظفين يمتلكون خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات 46 %، ما يشير إلى وجود فئة عاملة شابة نسبيا إلى جانب ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، الأمر الذي يعزز تنوع وجهات النظر حول متغيري الدراسة داخل المؤسسة.

2.3.3 عرض نتائج متغيرات الدراسة

جدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	1	العدالة التوزيعية	3,5000	0,54098	درجة عالية
3	2	العدالة الاجرائية	3,3800	0,66493	درجة عالية
2	3	العدالة التفاعلية	3,4975	0,67953	درجة عالية
العدالة التنظيمية			3,4592	0,51301	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 30

يوضح الجدول التالي أن مستوى العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.4592 بانحراف معياري قدره 0.51301، مما يعكس تجانسا نسبيا في آراء الباحثين حول إدراكهم للعدالة الممارسة داخل المركز الجامعي أفلو. كما يلاحظ أن بعد العدالة التوزيعية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.50، يليه بعد العدالة التفاعلية بمتوسط قريب جدا 3.49، في حين جاء بعد العدالة الاجرائية في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.38. وتدلل هذه النتائج على أن العاملين يشعرون بدرجة أكبر من الانصاف في توزيع الموارد والمعاملة التفاعلية، مقارنة بإجراءات اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز شفافية وعدالة الاجراءات التنظيمية داخل بيئة العمل.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
3	1	الالتزام المستمر	3,6563	,74864	درجة عالية
1	2	الالتزام المعياري	3,9031	,91877	درجة عالية
2	3	الالتزام العاطفي	3,7094	,95669	درجة عالية
الالتزام التنظيمي			3,7492	,66405	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 30

تظهر النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة جاء بصفة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.7492 والانحراف المعياري 0.66405، مما يدل على اتفاق عام بين الباحثين حول شعورهم القوي بالانتماء والارتباط للمركز الجامعي أفلو. وقد جاء البعد المعياري في المرتبة الأولى بمتوسط 3.9031، يليه الالتزام العاطفي بمتوسط 3.7094، ثم الالتزام المستمر في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.6563. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يلتزمون بها أساسا بدافع من القيم والمعايير الاخلاقية والشعور بالواجب المهني، يليه ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة. بينما يمثل الالتزام بدافع الحاجة أو المصلحة أي الالتزام المستمر أقل أشكال الالتزام حضورا لديهم.

3.3.3 عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو.

جدول رقم 07: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.001	4,136	1,938	B ₀ الثابت	,164	,404 ^a	0.001	15,251
0.001	3,905	,523	B ₁ متغير المستقل				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 30

الجدول أعلاه يشير إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) والالتزام التنظيمي (المتغير التابع) لدى موظفي المركز الجامعي أفلو. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.404$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسط القوة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.164$ ، أي أن العدالة التنظيمية تفسر نحو 16.4 % من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي.

أما نتائج اختبار ANOVA فقد أظهرت أن النموذج الاحصائي ككل دال إحصائيا عند مستوى معنوية $sig=0.001$ ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة $F=15.251$ مما يؤكد صلاحية النموذج لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما تبين من خلال اختبار معاملات الانحدار t أن الثابت $B_0=1.938$ ومعامل الانحدار للمتغير المستقل $B_1=0.523$ دلان إحصائيا عند مستوى $sig=0.001$ ، وهو ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في إدراك العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.523 في متوسط الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

بناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المحددات الأساسية لتعزيز الالتزام التنظيمي داخل المركز الجامعي أفلو، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود أثر ايجابي دال احصائيا بين المتغيرين.

• اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

جدول 08: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعنوية الجزئية للنموذج الإنحدار (معنوية معامل الإنحدار)			نتيجة الفر ضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				المتغير التابع الالتزام التنظيمي	المتغير المستقل	
Sig	T	B		R ²	R	(SIG)	قيمة F		العدالة التوزيعية	1
0.001	3.471	0.449	(H ₁)	0.134	0.366	0.001	12.048	العدالة التوزيعية	1	
0.058	1.927	0.213	(H ₁)	0.045	0.213	0.058	3.715	العدالة الاجرائية	2	
0.001	0.416	0.407	(H ₁)	0.173	0.416	0.001	16.333	العدالة التفاعلية	3	

توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة =SIG المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 30

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود تباين في قوة ودلالة تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية على

الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي أفلو.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فقد أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية تمارس أثرا ايجابيا ودالا احصائيا على الالتزام

التنظيمي، حيث بلغت قيمة F=12.048 عند مستوى دلالة sig=0.001 ومعامل الارتباط R=0.366،

مما يشير إلى علاقة ارتباط متوسطة القوة، كما بلغ معامل التحديد R²=0.134، أي أن العدالة

التوزيعية تفسر نحو 13.4 % من التغير في الالتزام التنظيمي، بينما كانت قيمة معامل الانحدار

B=0.449 وذات دلالة عالية sig=0.001.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أما بالنسبة للعدالة الاجرائية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائيا على الالتزام

التنظيمي، إذ بلغت قيمة F=3.715 ومستوى الدلالة sig=0.058، مما يشير إلى أن هذا البعد لا يحدث

تأثيرا معنويا في الالتزام التنظيمي على عينة الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

في المقابل، بينت النتائج أن العدالة التفاعلية لها أثر قوي ودال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F=16.333$ عند $sig=0.001$ ومعامل الارتباط $R=0.416$ ، مما يعكس علاقة ايجابية متوسطة تميل إلى القوة. كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.173$ ، أي أن العدالة التفاعلية تفسر نحو 17.3% من التغير في الالتزام التنظيمي، في حين بلغ معامل الانحدار $B=0.407$ وكان دال إحصائياً $sig=0.001$.
بناء على ما سبق، يمكن القول إن الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة H1 و H3 مقبولتان لوجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من العدالة التوزيعية والتفاعلية على الالتزام التنظيمي، بينما الفرضية الثانية H2 مرفوضة لعدم دلالة تأثير العدالة الاجرائية .

4. خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية تناولنا موضوع أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي آفلو، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 80 موظفاً، باستخدام أداة الاستبيان، تم معالجتها إحصائياً ببرنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن إدراك العدالة التنظيمية يسهم بشكل جوهري في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، حيث وجدت علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ودالة إحصائياً بين المتغيرين. وقد أظهرت التحليلات أن العدالة التفاعلية كانت الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي، تليها العدالة التوزيعية، في حين كان أثر العدالة الاجرائية أقل نسبياً. كما بينت النتائج أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وأن الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، مما يعكس بيئة عمل تتسم بقدر من العدالة والرضا المهني. كما أظهرت نتائج معامل التفسير $R^2=0.164$ فالعدالة التنظيمية تفسر جزءاً مهماً من تباين مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

من الجانب النظري، تؤكد الدراسة أن العدالة التنظيمية تمثل أحد أهم مرتكزات إدارة الموارد البشرية المعاصرة. كونها تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز الانتماء التنظيمي. أما من الناحية التطبيقية فقد بينت النتائج أن بيئة العمل في المركز الجامعي آفلو تتسم بمستوى عال من العدالة والالتزام التنظيمي.

وانطلاقاً من هذه النتائج، توصي الدراسة بمايلي:

- ضرورة تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية عبر تطبيق مبادئ الشفافية والانصاف في القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت؛
- تطوير العدالة التفاعلية من خلال تحسين أساليب التواصل بين الادارة والموظفين وبناء مناخ يسوده الاحترام والثقة المتبادلة؛
- تدعيم العدالة الاجرائية عبر تبسيط الاجراءات وضمان المساواة في تطبيقها على جميع العاملين.

5. قائمة المراجع:

11.5 المراجع العربية

المقالات

1. أحمد عبد الرب محفوظ اليوسفي، و علي قاسم عبد الرقيب السماوي. (2025). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*(45).
2. أحمد عبد الله السيد عبد الحميد. (2025). مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بالبنوك المصرية "دراسة ميدانية على قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية". *مجلة البحوث التجارية*، 47(3).
3. أو مالح عوض عمر. (2025). العدالة التنظيمية وأثرها على نية ترك العمل: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة بمحافظة الطائف. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* ، 11(19).
4. آية الله عبده سليمان أحمد سليمان. (2025). الدور الوسيط للرضا الوظيفي والاحترق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الادارية. *دراسات نفسية*، 35(3).
5. فاطمة أحمد محمد عبد اللطيف. (2025). العدالة التنظيمية كآلية في التخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 70(1).
6. فيصل محمد الحربي، و محمد بن علي الشمري. (2025). تأثير المتغيرات الديمغرافية على مستويات الالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية. *مجلة اسيوط للعلوم وفنون التربية والرياضية* ، 74(1).
7. أحلام بنت علي العنزان. (2025). تحليل أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض (اللتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي). *المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية*، 9(26).

8. أسية بوراس. (2021). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية-دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي كز-سكيكدة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(2).
9. أمينة كرسنة، و جلال الدين بوعطيط. (2021). العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 1(2).
10. جميلة هاشم عبد المجيد هاشم الشريف. (2025). الارتباك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمحافظة الشرقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 59(4).
11. خالد زيدان عبد الهادي، و آخرون. (2025). دور التحسين المستمر في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 23(85).
12. شادن بنت عبد الله آل جمعان، و آخرون. (2025). واقع الالتزام التنظيمي والدافعية والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الاهلية بالمدينة المنورة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(53).
13. صابرين بن النشأ عبد الرزاق. (2025). الالتزام التنظيمي كمتغير الوسيط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة للدخول في جنوب الوادي " دراسة ميدانية". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(9).
14. طلعت أسعد عبد الحميد البناء، و ربهام أحمد شوقي محمد العمري. (2025). أثر أدوات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين" دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة المصرية لمدينة الانتاج الاعلامي". المجلة الاكاديمية للعلوم الاجتماعية، 3(2).
15. علي الحربي، و صلاح الدين إسماعيل. (2025). دور الممارسات الادارية والاخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات محافظة حفر الباطن. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 39(3).
16. علي بن سعيد علي الحصنة، و محمد عبد الكريم علي عطية. (2019). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة ببشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، 35(2).
17. فاطمة أحمد محمد عبد اللطيف. (2025). العدالة التنظيمية كآلية في التخطيط لتحقيق الاستغراف الأكاديمي بجامعة أسيوط. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 70(1).
18. محمد نمر علي أحمد. (2025). واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين، 28(2).

19. أفنان سعيد محمد حميدات. (2024). انعكاس استراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، تخصص العلاقات العامة. فلسطين: الجامعة العربية الأمريكية.
2.5 المراجع الأجنبية

20. Malla, S., & Malla, S. (2024). Is organizational justice relevant for enhancing employee's commitment: An empirical analysis using perceiver supervisor support as a mediator. *Social Justice Research*, 37(2).
21. Qandeel, M. S., & Kuràth, G. (2023). A systematic review and meta-analysis: Leadership and interactional justice. *Management Review Quarterly*, 75.