

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة موارد بشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك  
دراسة ميدانية على بعض بنوك ولاية الأغواط

الأستاذ المشرف:  
- أ.د بن عون الطيب

من إعداد الطالبة  
- إيمان بن عابد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. أبو القاسم حمدي	أستاذ	رئيسا
أ.د بن عون الطيب	أستاذ	مقررا
د. حمزة محجوبي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد كله وبعد:

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى نفسي التي بذلت ما بوسعها لتفرح ذاتها

إلى من كان داعما لي في كل ما يسعدني زوجي الغالي محمد

وإلى عائلة غديري بتونس الخضراء

إلى قرة عيني أبنائي: لقمان، أبرار، شيت

إلى روح الغائبة والحاضرة معي دوماً أمي رحمها الله

إلى من أرى فيه الدنيا كلها أبي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كل من أحبني يوماً

... ايمان ابن عابد...

# تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على النبي محمد الأمين الحبيب  
المصطفى حين قال "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، ومن أسدى لك معروفًا  
فأكرمه فإن لم تستطع فادع له.

أما بعد:

أحمد الله سبحانه أنه وفقني في إعداد هذه المذكرة وأعاني على اتمامها ومنه  
أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل "بن عون الطيب" الذي تفضل  
بالإشراف على مذكري، مشكورًا على مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات  
التي قدمها وعلى الثقة التي وضعها في شخصي.

كما أقدم الشكر إلى كل من مد يد العون لي، وإلى كل الأساتذة الذين رافقوني  
طيلة مشواري الدراسي والذين بفضلهم وصلت إلى ما أنا عليه الآن.

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم  
مناقشة مذكري متمنيا أن تلقى قبولا حسنا.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك لولاية الأغواط. تمت هاته الدراسة على عينة عشوائية من 70 موظفاً؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ثم تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد.

خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام المستمر، ووجود علاقة طردية متوسطة الشدة بين العدالة التنظيمية والالتزام المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية، عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تفاعلية، الالتزام التنظيمي، الالتزام المستمر.

### abstract

This study aims to identify the impact of organizational justice on the continuous commitment of employees in the banking sector of the wilaya of Laghouat, this study was applied to a random sample of 70 employees. To achieve the objectives of the study, the researcher used the questionnaire as a tool to collect data, then analyze the data contained in the questionnaires by using the statistical package for the social sciences (SPSS) based on arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, and multiple regression analysis.

The study concluded in a number of results, the most important are: the existence of a statistically significant impact between organizational justice and continuous commitment, and the existence of a moderately strong positive relationship between organizational justice and continuous commitment. The study recommended the need to strengthen organizational justice in the banking sector.

**Keywords:** organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, organizational commitment, ongoing commitment.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	إهداء
/	شكر وتقدير
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي المستمر</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها
04	المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية
06	المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية
09	المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام المستمر
09	المطلب الأول: مدخل إلى مفهوم الالتزام المستمر
10	المطلب الثاني: مفهوم الالتزام المستمر
10	المطلب الثالث: أساليب تعزيز الالتزام المستمر
12	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية والالتزام المستمر
12	المطلب الأول: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية
13	المطلب الثاني: الدراسات السابقة للالتزام المستمر

15	المطلب الثالث: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية والالتزام المستمر
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للعدالة التنظيمية والالتزام المستمر	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
19	المطلب الأول: تعريف بنك البركة الأغواط
21	المطلب الثاني: تعريف بنك الجزائر الخارجي الأغواط
23	المطلب الثالث: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الأغواط
25	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
25	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة
26	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
32	المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة
33	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة
34	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
34	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
39	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
40	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	قائمة المراجع والمصادر
55	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارث الخماسي	25
02	خاص بتوزيع الجنس	26
03	خاص بتوزيع العمر	27
04	بتوزيع المستوى العلمي	28
05	خاص بتوزيع الخبرة	29
06	خاص بتوزيع الانتماء الوظيفي	30
07	خاص بتوزيع الحالة الاجتماعية	31
08	معاملات الارتباط لمحور العدالة التوزيعية	32
09	معاملات الارتباط لمحور العدالة الإجرائية	32
10	معاملات الارتباط لمحور العدالة التفاعلية	32
11	معاملات الارتباط لمحور الالتزام المستمر	33
12	قياس ثبات أداة الدراسة	33
13	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	34
14	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور العدالة التوزيعية	35
15	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور العدالة الإجرائية	36
16	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور العدالة التفاعلية	37
17	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الالتزام المستمر	38
18	جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	40

42	نتائج التحليل الخطي المتعدد	19
----	-----------------------------	----

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	الهيكل التنظيمي لبنك البركة الأغواط	01
21	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي الاغواط	02
23	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الاغواط	03
26	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
27	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
28	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
29	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	07
30	توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الوظيفي	08
31	توزيع أفراد العينة حسب بالحالة الاجتماعية	09

# مقدمة

يرتكز نجاح أو فشل المنظمة المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري. يعتبر هذا المورد جوهر وركيزة الأداء بالمؤسسة فان صلح أداءه صلح أداء المنظمة ككل والعكس صحيح.

لذلك تسعى المنظمات جاهدة للاعتناء بالمورد البشري والاستثمار فيه قدر الإمكان، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك هو دراسة السلوك التنظيمي وكيفية التأثير على العاملين من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم بالعدالة فيما بينهم، بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة وزيادة ولائهم ورضاهم وبالتالي رفع مستوى التزامهم داخل المنظمة.

### أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما تم ذكره يمكن طرح إشكالية الدراسة كالتالي:

**هل يوجد تأثير للعدالة التنظيمية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك؟**

تتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يوجد تأثير للعدالة التوزيعية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك؟
2. هل يوجد تأثير للعدالة الإجرائية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك؟
3. هل يوجد تأثير للعدالة التفاعلية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من التساؤلات أعلاه، تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للعدالة التنظيمية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك.

#### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير للعدالة التوزيعية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك.
2. يوجد تأثير للعدالة الإجرائية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك.
3. يوجد تأثير للعدالة التفاعلية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب منها:

- كون الموضوع من المواضيع المقترحة من الأستاذ المشرف؛
- الرغبة في زيادة التعمق في موضوع الدراسة؛
- إحساسي بأن الموضوع يهمني ويمس الكثير من الفئات العاملة في شتى الميادين؛
- القيمة العلمية لمتغيري موضوع الدراسة؛
- الحصول على نتائج تفيد المجال وتمد ولو بالقليل للأبحاث القادمة.

### رابعا: أهمية الدراسة

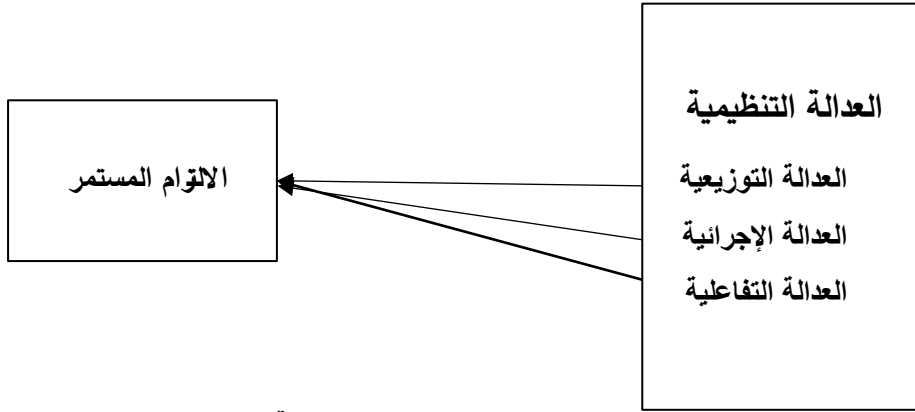
تنبثق أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الموضوع في حد ذاته، والمتمثلة في العدالة التنظيمية والالتزام المستمر. والتي تعد من المواضيع الإدارية التي لها تأثير واضح على المنظمة والموظفين. كما تتجلى أهمية دراسة وتحليل العدالة التنظيمية نظرا لتأثيرها على الالتزام التنظيمي ككل، وخاصة الالتزام المستمر مما يعكس الأداء لدى الموظفين.

### خامسا: منهج الدراسة والأدوات المستعملة

تم اتباع المنهج الوصفي للجانب النظري كونه يسعى الى تقديم وصف دقيق وشامل للظاهرة المدروسة. كما اعتمد على المنهج التحليلي عن طريق استبانة جمع البيانات، وتم استخدام الأدوات الإحصائية لتحليلها وتفسير العلاقة بين المتغيرين وذلك كله بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الأثر.

### سادسا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: البحث عن تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك بولاية الأغواط من خلال توزيع استبيان يحتوي على عبارات حول متغيري الدراسة.
- الحدود المكانية: كانت الدراسة على عينة من موظفي قطاع البنوك لولاية الأغواط.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة من نهاية الموسم الأول لسنة الثانية ماستر للسنة الجامعية 2025/2024 الى غاية منتصف شهر ماي 2025.



المصدر: من اعداد الطالبة

#### ثامناً: التعريفات الإجرائية

- العدالة التنظيمية: هي تقييم شخص للموقف الأخلاقي والمعنوي للسلوك الإداري ( Cropanzano et al, 2007, p:35)، وتتكون من ثلاث أبعاد رئيسية هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

الالتزام المستمر: هو قوة ورغبة الفرد البقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير.

# الفصل الأول

الإطار النظري للعدالة

التنظيمية والالتزام

المستمر

## تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي لاقت ولا زالت تلقى اهتماما بالغاً في مختلف المجالات وخاصة الإدارية لما لها من أبعاد شتى العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية. كما ان للعدالة أثر فعال على الالتزام التنظيمي المستمر لدى الموظفين مما قد يعكس على نشاط وأهداف المنظمة.

وللتوضيح بشكل مفصل في موضوع العدالة التنظيمية والالتزام المستمر فقد أدرجت في الفصل الأول ثلاثة مباحث أساسية نظرية وفق الشكل الآتي:

1. المبحث الأول: يحتوي على مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها، مبادئها وأبعادها.
2. المبحث الثاني: يحتوي على مدخل لمفهوم الالتزام المستمر، مفهوم الالتزام المستمر، وأساليب تعزيزه.
3. المبحث الثالث: سيكون فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "العدالة التنظيمية والالتزام المستمر".

## المبحث الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

في هذا المبحث سيتم التطرق الى مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية ومبادئها وكذلك أبعادها.

## المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وفيما يلي سيتم التطرق الى اهم النقاط المتعلقة بهذا الموضوع.

## أولاً: مفهوم العدالة

1- لغة: لقد ذكر العدل في الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث الشريفة، إذ يقول سبحانه عز وجل: « ان الله يأمر بالعدل والإحسان » (سورة النحل، الآية: 90). والعدالة مشتقة من العدل، وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه. والعدل هو المثل والنظير وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما، فإقامة العدل هي التسوية بين النظرين أو النظراء.

2- اصطلاحاً: تعني العدالة في استعمالها أي معاملة الأفراد من دون تحيز وإعطائهم حقهم كما تقرره القواعد والمبادئ العامة.

وقد تعددت المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، بحيث عرفها كروبانزانو وآخرون بانها التقييم الشخصي والحكم أخلاقياً ومعنوياً على السلوك الإداري (Cropanzano et al., 2007,p35). والعدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم فيها الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

كما عرفه فيرث إيرلي (Early , 1997) بانها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات، والأسلوب المتبع في توزيع تلك المخرجات. كما ان العدالة التنظيمية تركز على مدى إحساس العاملين للمعاملة الجيدة وتأثيرها على كثير من المخرجات التنظيمية.

## ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية من دورها المؤثر في السلوك التنظيمي في النقاط التالية (فيروز، 2020،

ص4):

- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال العدالة التوزيعية؛
  - تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب؛
  - تعكس حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار؛
  - تكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة التفاعلية؛
  - تؤدي الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة؛
  - تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة.
- كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على المستويين الإنساني والتنظيمي على النحو الآتي (ذويب، 2019، ص5):

- أ. المستوى الإنساني: تعد العدالة الإنسانية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق والغضب ...).
- ب. المستوى التنظيمي: ان للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. ان وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم، حيث تزداد المنافسة من اجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية. وتعتبر الموارد البشرية من اهم هذه المصادر عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب في اتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي).

### المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية

- من اهم مبادئ العدالة التنظيمية نذكر ما يلي (فاطمي وعيسات، 2022، ص31):
- مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الأفراد العاملين في المنظمة.
  - مبدأ أخلاقي: يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب ان تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة في صنع القرارات وتطبيق الإجراءات.
- مبدأ المشاركة: أي انه يجب ان تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. وقد اقترح أحد رواد المدرسة الإدارية الكلاسيكية Henry Fayol مدخل لمبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية. بحيث حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية تشير الى وجود ثلاث أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات وهي كالآتي (غازي، 2011، ص96):

## 1. العدالة التوزيعية:

تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. كذلك عرفها Adams بأنها متعلقة ب عدالة توزيع المكافآت مثل زيادة الأجر، الترقية. أي ان عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج لما يحصل عليه الفرد من وظيفته. والعدالة التوزيعية عند Folyer, Komorsky تختص بالنتائج والمخصصات التي يتلقاها الفرد وذلك من خلال تقييم الموظفين لمخرجاتهم مثل (الراتب والمزايا) ومدخلاتهم (الخبرة والتعلم) ومقارنتهما بفرد آخر في العمل.

وتشمل المخرجات ما يلي:

- الجانب المادي: أي ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- الجانب الاجتماعي: يعبر عن التقدير للفرد الذي يحصل على مكافآت من قبل متخذي القرارات، بحيث يقارن الفرد بين ما يحصل عليه من تقدير وما يقدم من إسهامات في العمل وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة.

ومن أهم قواعد العدالة التوزيعية (حموني وطبيبي، 2014، ص10-11):

- قاعدة المساواة: تتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي.
- قاعدة النوعية: تعني هذه القاعدة بان كل الأفراد وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين... الخ) يجب ان يتساوى الكل بفرص الحصول على مكافآت.
- قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين.

## 2. عدالة الإجراءات:

تُعنى بكيفية صنع القرارات التنظيمية وقد عرفها Gruber & Forger بأنها "إحساس العاملين بان الإجراءات التي تتخذ من قبل المنظمة في تحديد من يستحق التقدير هي إجراءات عادلة". وفي الجانب الاجتماعي تعبر عن احترام الرؤساء للعاملين داخل المؤسسة (غازي، 2011، ص98-99).

وتشمل العدالة الإجرائية ثلاثة عناصر هي:

- القوانين والقواعد الرسمية للإجراءات؛
- شرح عملية صنع القرار؛
- التفاعل بين القائد والمرؤوسين.

وعند اتخاذ القرارات يجب مراعاة ما يلي:

- قاعدة الاستئناف: وهي المرونة في اتخاذ القرار إذا ظهر ما يبطل ذلك.
- القاعدة الأخلاقية: أي ان يتم اتخاذ القرارات وفقا للمعايير الأخلاقية العادلة.
- قاعدة التمثيل: حيث يشمل اتخاذ القرار جميع وجهات النظر.
- قاعدة عدم الانحياز: أي تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- قاعدة الدقة: أي اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة.

كما عرف Moorman & Viehoff عدالة الإجراءات بانها تتكون مما يلي:

- ثبات الإجراءات؛
- دقة الإجراءات؛
- صحة الإجراءات؛
- واقعية الإجراءات.

كما اقترح (Flayer & Bies , 1989) الخصائص التالية في الإجراء المتخذ:

- تعديل وجهة نظر الموظف؛
- تجنب التحيز الشخصي؛
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.

### 3. العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات):

تتعلق بتطبيق الإجراءات القانونية بشكل سليم، ويمكن تعريفها بانها مدى إحساس العاملين بالمعاملة العادلة وذلك عند تطبيق الإجراءات الرسمية.

وقد عرف (Bies & Mody) العدالة التفاعلية بانها: " اهتمام الأفراد بطبيعة وجودة التعامل الذي يتلقونه مع تطبيق الإجراءات.

وتشمل عدالة المعاملات عاملين هما:

- المعاملة الجيدة بمعرفة القيادات؛

- توضيح القرارات وتفسيرها للأفراد.

وتتجلى أهمية عدالة التعاملات انطلاقاً من ان:

- شرح سياسات المنظمة للأفراد يؤدي الى الإحساس بعدالة التعامل مقارنة بعدم شرح أي سياسات لهم؛

- أهمية الربط بين عدالة التوزيع والإجراءات حيث أنها تؤثر في بعضها فلا يطغى أي منهم على الآخر.

تتمثل أبعاد العدالة التفاعلية في ثلاثة عناصر أساسية جاءت كالتالي (بلحاج مهدي وجوبر، 2016،

ص6-7):

### 1. المصداقية والاحترام

تتمثل في مدى شفافية المشرف وصراحته مع مرؤوسيه والمصداقية في اتخاذ القرارات، وكذا معاملتهم باحترام ولباقة في شرح ظروف هذه الأخيرة المتعلقة بمجال عملهم. وكذا ابتعاد المشرف عن الفظاظة والغلظة في تعامله مع الأفراد العاملين.

### 2. الملائمة

ويقصد بها ملائمة القرارات المتخذة من طرف المشرف على مرؤوسيه مع مراعاة ظروف عملهم ومطالبهم الخاصة، وتوافق هذه القرارات مع مصالحهم كموظفين.

### 3. التبدير

ويقصد به قيام المشرف بشرح ظروف ومبررات اتخاذ القرارات وتفسيرها بصورة واضحة ومفهومة لمرؤوسيه، وكذا مناقشة النتائج المترتبة على تلك القرارات.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي المستمر

## المطلب الأول: مدخل الى مفهوم الالتزام التنظيمي المستمر

لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي المستمر لابد من الوقوف أمام مفهوم الالتزام التنظيمي الذي يعتبر مصدر للالتزام التنظيمي المستمر كونه أحد أبعاده الأساسية، لذلك لابد من ان نعطي المعنى الدقيق للالتزام لغة واصطلاحاً.

## أولاً: تعريف الالتزام:

1- لغة: هو بمعنى العهد ويلزم الشيء ولا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه. ورد الالتزام في اللغة العربية نحو كلمة (لزم) ولزم الشيء فلانا يعني ثبت وداوم. ولزم الشيء يعني نشأ عنه وحصل منه، ولزم الشيء يعني وجب عليه.

2- اصطلاحاً: عرف الالتزام على انه الارتباط القوي بين العامل والمنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيمه وأهدافه مما يجعله يبذل جهداً بهدف نجاح المنظمة وتقديمها. كما يعرف بأنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء. وعرفه بوشنان بأنه الارتباط الوجداني بين أهداف المنظمة وقيمها من جهة وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها من جهة أخرى.

ومن خلال هذا يمكن القول ان عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم (طالب وشويرب، 2017، ص 25).

## ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها. وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (عبد الباقي، 2005، ص 322).

كما عرفه Mowday et al " هو تمسك الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، ومطابقة أهدافه مع الأهداف الكلية لها بشكل تدريجي ومنتزاد مع مرور الزمن".

ويعرفه عبد الوهاب وخطاب " الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع والمرغوب فيه من جانب المؤسسة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، تحمل مسؤولية إضافية" (بو نوار، 2018).

### المطلب الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي المستمر

يعد الالتزام التنظيمي الاستمراري من أكثر أنواع الالتزام انتشارا، بحيث يشير الى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد...).

وكثير من الأفراد لا يرغبون بالتضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم ان درجة ولائهم الاستمراري عالية (جرينبرج وبارون، 2004، ص 216).

### المطلب الثالث: أساليب تعزيز الالتزام المستمر

- هنالك العديد من الأساليب التي تعزز الالتزام التنظيمي عامة وكذا الالتزام المستمر خاصة لدى الموظفين، حيث يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار لها، وتتمثل في (دخاينة وقدر، 2021، ص27-28):

- يجب على المؤسسة خلق مناخ تنظيمي جيد للموظفين، مع مراعاة المعاملة على أساس الاحترام المتبادل، والثقة المتبادلة، والوفاء بالوعد، مع ترك مساحة تُشعر الموظفين بالاستقلالية داخل العمل ومستوى مراقبة مناسب بعد تعزيز المراقبة الذاتية للموظفين. وإعطائهم الحق بالمساهمة والمشاركة في القرارات التي تخص المسار الوظيفي لكل موظف بتخصصه؛

- على المؤسسة إعطاء الموظف حقوقه في التعليم والتدريب والتطوير من قدراته وتنمية مهاراته، مما يساعد في التقدم على السلم الوظيفي؛

- على المؤسسة استخدام سياسات المكافآت المتعلقة بالالتزام، مما يحفز الموظفين على الرغبة في الاندماج في المؤسسة والتصرف على أساس أهداف واحدة؛

- على المؤسسة إيجاد أساليب متطورة لتعظيم قيمتها وأهدافها وإنجازاتها، مما يمنح الموظفين شعورا بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لها وما أنجزوه على صعيد العمل والصعيد الشخصي؛
- الإثراء الوظيفي: يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه ان يقوي الالتزام لدى العاملين حيث ان المشاركة تعزز الميل النفسي للعامل ليعمل من خلال ما يقرره وليس من خلال ما يطلب منه أو ما يفرضه عليه الآخرون. وبذلك يأتي عمله معبرا عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي؛
- يجب على المؤسسة الاهتمام بمصلحة العاملين وعدم الضغط الكبير عليهم، فكلما كان الضغط عالي بالالتزام فانه لا يرجع على المؤسسة باي فائدة؛
- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين، من خلال شعور العاملون بان ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور سوف يؤدي الى زيادة مستوى التزامهم نحو المنظمة. وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال وضع خطط تحفيزية؛
- استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة، فكلما كان هناك توافق بين رغبات العاملين وأهداف وقيم المنظمة فان ذلك يساهم في زيادة درجة الالتزام لدى هؤلاء الأفراد.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية والالتزام المستمر

## المطلب الأول: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية

## أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة وسيلة زروالي 2021 بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركز تكرير السكر بولاية قالمة". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمركز السكر. والتعرف كذلك على مستوى الولاء الوظيفي لديهم، وكشف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة عشوائية من 100 عامل وتم تصميم مقياسين.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية ان مستوى إدراك العدالة التنظيمية ضعيف، ومستوى الولاء الوظيفي متوسط وانه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

2. دراسة بوراس آسيا 2021 بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي كنز سكيكة". هدفت الدراسة الى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. والتي طبقت على عينة من 70 عون من أعوان الحماية المدنية بالوحدة، بحيث اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة وجمعت بياناتها باستخدام استبيان تم التحقق من صدقه وثباته.

بعد تحليل تلك البيانات بالاعتماد على المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون، توصل الباحث الى نتائج وهي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ومستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية متوسط. وانه لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من (العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي) و(العدالة التوزيعية والولاء العاطفي). كما انه توجد علاقة ارتباطية بين (العدالة التعاملية والعدالة الإجرائية) والولاء التنظيمي، كما ان هناك علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين كل من (العدالة التعاملية والولاء الاستمراري) و (العدالة الإجرائية والولاء الأخلاقي).

## ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Cropanzano وآخرون 2007 بعنوان: " إدارة العدالة التنظيمية". تبرز الدراسة ان تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية داخل المؤسسات له أثر بالغ على عدة جوانب عملية، حيث أظهرت الأبحاث ان الموظفين الذين يشعرون بأنهم يعاملون بعدالة سواء من حيث النتائج (التوزيعية) أو الإجراءات (الإجرائية) وأسلوب التعامل (التفاعلية) يظهرون مستويات اعلى من الثقة في الإدارة، وولاء أكبر للمؤسسة فضلا عن أداء وظيفي محسن وسلوكيات تنظيمية إيجابية تتجاوز المهام الرسمية مثل التعاون والمبادرة. كما بينت النتائج ان وجود عدالة إجرائية أو تفاعلية كافية يمكن ان يخفف من الأثر السلبي لقرارات غير مرغوبة مثل تخفيض الأجور، وفي السياقات تنظيمية أخرى مثل التوظيف والتقييم وأنظمة المكافآت. تبين ان احترام العدالة يعزز من الرضا الوظيفي، ويقلل من النزاعات وحتى من احتمالية المقاضاة. وبذلك تعد العدالة التنظيمية أداة استراتيجية يمكن توظيفها لتحسين العلاقات الداخلية وضمان استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

2. دراسة Cropanzano & Milina 2015 بعنوان: " العدالة التنظيمية" تبحث الدراسة في العدالة التنظيمية عن الآليات النفسية التي يصدر بها الأشخاص أحكامهم عن الأنصاف. بالإضافة الى استجاباتهم لهذه التصورات، عندما يعتقد العمال انهم قد عوملوا بعدل فانهم يميلون الى إظهار أداء وظيفي اعلى ومواقف عمل أفضل ومستويات توتر اقل.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة للالتزام التنظيمي المستمر

## أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة بوشلوش عبد الحليم 2022 بعنوان: " أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك دراسة ميدانية لبعض البنوك في مدينة قسنطينة". تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في البنوك الجزائرية. ومن اجل بلوغ هذا الهدف تمت الدراسة الميدانية ثم الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في هذه البنوك. وكذا دراسة العلاقة بينهما من خلال اعداد استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين، وبينت النتائج المتوصل اليها ضعف تطبيق نشاطات تسيير الموارد البشرية في هذه البنوك. بالإضافة الى المستوى المتوسط للالتزام التنظيمي لدى موظفيها، كما أشارت النتائج الى وجود علاقة قوية نسبيا وذات دلالة معنوية بين تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. ولكن هذا التأثير يقتصر فقط على نشاطي

الترقية والاتصال بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من المكافآت، التوظيف وكذا التكوين على الالتزام التنظيمي.

2. دراسة بوسعيد شريفة ومراد الرايس 2023 بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-". هدفت الدراسة الى محاولة الكشف عن الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- وعلاقتها. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من موظفيها.

توصلت الدراسة الى ان مؤشرات قيم الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة كانت متوسطة أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في اتصالات الجزائر كان إيجابيا في معظم فقراته. توصلت الدراسة كذلك الى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المستفيدين، كما خلصت الدراسة بعد تحليل نتائج الانحدار المتدرج Stepwise الى ان هناك قيمتين تؤثران في الالتزام التنظيمي هي (الكفاءة والقوة) أما باقي القيم المتمثلة في (الصفوة، المكافأة، النظام، الفاعلية، فرق العمل، العدل) لا تؤثر في الالتزام التنظيمي.

#### ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة دنكان كرامر 1996 بعنوان: " رضا الوظيفة والالتزام التنظيمي المستمر". تمت دراسة العلاقة الزمنية بين رضا الموظفين عن وظائفهم والالتزام التنظيمي المستمر على مدى 13 شهرا باستخدام نموذج معادلات بنائية (LISREL) مع متغيرات كامنة. وذلك على عينة مكونة من 245 موظفا محترفا في شركة هندسية بريطانية. لم تكن معاملات المسارات المتقاطعة المؤخرة (Cross - lagged) في النماذج الإحصائية ذات دلالة إيجابية، مما يشير الى ان العلاقة بين المتغيرين غير حقيقية وقد تكون نتيجة لأخطاء القياس. كما كانت معاملات الارتباط التكراري (Test - retest) لكل من المتغيرين معتدلة وموجبة مما يدل على ان ترتيب الأفراد بالنسبة لهذين المتغيرين كان مستقرا نسبيا على مدى الزمن.

2. دراسة فيرونك روبر وكريستيان فاندنبرغ 2001 بعنوان: "الالتزام بالتغيير والمغادرة الطوعية"، تبحث الدراسة عن كيفية التنبؤ بمكونات الالتزام بالتغيير وسلوك المغادرة الطوعية (مقابل الاستمرار في العمل). استنادا على عينة من 602 موظفا يعملون في منظمات في وضع تغيير، تؤكد التحليلات على هيكل من أربع مكونات للالتزام بالتغيير: العاطفي، المعياري، التضحية المدركة وقلة البدائل. بالإضافة الى ذلك تبين ان مكونات الالتزام التنظيمي والالتزام بالتغيير يمكن استخدامها كمؤشرات لاحتمالية حدوث سلوك المغادرة الطوعية خلال 06 الى 08 أشهر تالية لعينة من 235 موظفا. وجرأة الالتزام

التنظيمي المعياري مؤشر سلبي لخطر المغادرة، في حين ان الالتزام العاطفي والالتزام المعياري بالتغيير زاد من خطر المغادرة.

**المطلب الثالث: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي المستمر**

**أولاً: الدراسات باللغة العربية**

1. دراسة لونس عبد الله وزاوي عز الدين 2022 بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية السباب والرياضة لولاية المسيلة". تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية لمديرية الشباب لولاية المسيلة. ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من 34 فرد، ثم اختيارها بشكل مسحي. ولجمع البيانات استخدمت أداة استبيان.

بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائياً تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بتطبيق العدالة التنظيمية بين العمال في التوزيع والمعاملات والعدالة الإجرائية على مستوى الإدارة وهذا من اجل تحقيق التزام في المستوى.

2. دراسة مختار بونقاب 2021 بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية". هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. لذلك تم انتاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع الاستعانة بالمنهج الاستقرائي من خلال دراسة ميدانية حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وتعميم النتائج في الأخير. وتكوّن مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة بالجامعات الجزائرية، وشملت العينة التي أجريت الدراسة عليها من 231 أستاذاً مؤقتاً.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها ان مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً يميل الى المستوى المنخفض. كما بينت النتائج ان مستوى الالتزام التنظيمي لديهم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لديهم.

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم العدالة التنظيمية والالتزام المستمر وما يمكن استنتاجه أن العدالة التنظيمية شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة، لان المؤسسات اليوم يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى توفير هذه العدالة بأبعادها الثلاثة (بعد التوزيع، بعد الإجراء، بعد التعامل). وبتحقيق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد التزام مستمر عال يخلق لها أداء جيد لمواردها البشرية تساعد في بناء مستقبلها وتوسيع رؤيتها ومطابقة أهدافها مع الأهداف الكلية للمنظمة. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي ستقوم في قطاع البنوك لولاية الأغواط.

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للعدالة التنظيمية  
والالتزام المستمر

**تمهيد:**

بعد استيفاء الجانب النظري والإمام بأهم جوانب موضوع تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام المستمر، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مجموعة من موظفي بنوك الاغواط وذلك بغرض معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام المستمر من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة الموظفين بمحل الدراسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة****المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة****المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج**

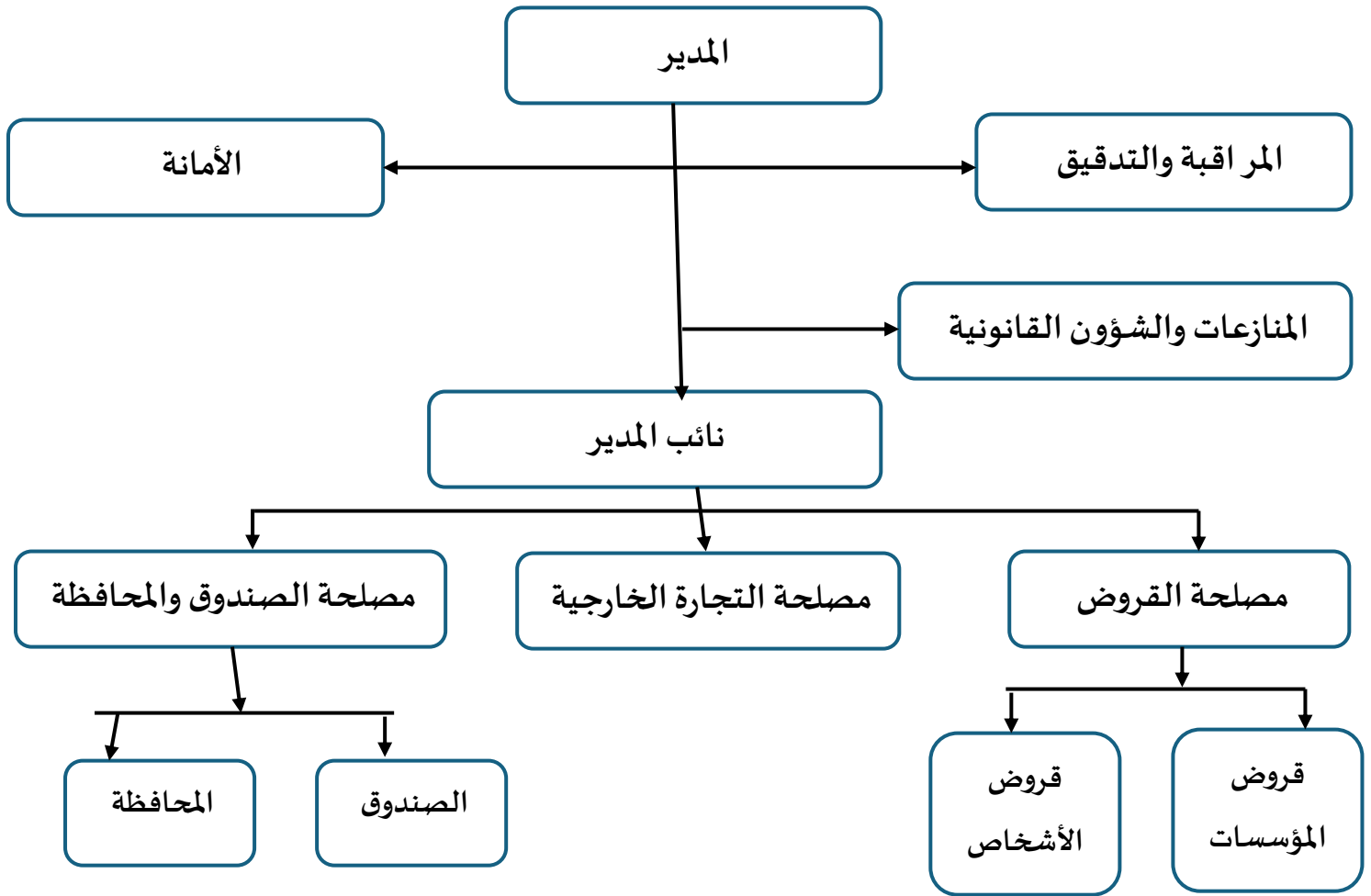
## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: تعريف بنك البركة الأغواط

يعتبر بنك البركة الاغواط فرعا من فروع بنك البركة الجزائري الذي مقره في حي بن سحنون قطعة رقم 08 تجزئة رقم 165 رمزه ضمن وكالات البنك هو 303 تم انشائه في ماي 2011 يقوم بالنشاط المصرفي الكامل الذي يقوم به الفرع الرئيسي من فتح حسابات، قبول الودائع، منح التمويل بمختلف انواعه وغيرها من الخدمات المصرفية التي يقوم بها الفرع الرئيسي بالجزائر العاصمة.

## 1\_1 الهيكل التنظيمي لبنك البركة الأغواط

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لبنك البركة الأغواط



المصدر: الوثائق الداخلية لبنك البركة الاغواط

## 1\_2 مهام مصالح بنك البركة الأغواط

- 1 - المدير: وهو المسؤول عن الفرع ونتائجه حيث يكون خاضعا لسلطة مدير الشبكة.
- 2 - نائب المدير: والذي يكون خاضعا لسلطة مدير البنك ويقوم مقامه عند غياب هذا الأخير تتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الفرع وكذلك تسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة الى الجانب المتعلق بالميزانية وامن الفرع.
- 3 - الامانة: مسؤولة عن البريد الصادر والوارد للفرع ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (الهاتف، الانترنت، فاكس) إضافة الى توليها توصيل الملاحظات للمدير او نشرها عنه.
- 4 - المراقبة والتدقيق: وتهدف الى المراقبة الذاتية للفرع، حيث تنحصر في فرع الاغواط على المراقبة المحاسبية.
- 5 - المنازعات والشؤون القانونية: وهي التي مسؤولة عن دراسة الملفات التي وقع فيها النزاع ومحاولة حلها وذلك اللجوء الى الهيئات المختصة في ذلك.
- 6- مصلحة الصندوق والمحفظة: وهي مصلحة تكون تحت اشراف نائب المدير حيث تنفرغ الى:
  - أ - الصندوق: تمثل وظيفته في استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات من والى حساب الزبون، ضمان دفع وسحب الاموال (بالدينار او بالعملة الصعبة)، اصدار ومنح الشيكات ودفاتر التوفير.
  - ب - المحفظة: وتتمثل مهامها في الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من اجل تحصيلها قبل تاريخ الاستحقاق، القيام بعملية الاكتتاب الاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق، دفع الأوراق التجارية، ارسال القيم الي البنوك الاخرى للتحصيل.
- 7 - مصلحة التجارة الخارجية: وهي المسؤولة عن معالجة كل المعاملات المتعلقة بالتجارة الخارجية من توطين عمليات الاستيراد والتصدير، تسيير ومتابعة حساب العملة الصعبة والتبادل النقدي وكذلك قبض السجلات القانونية، حيث تكون تحت اشراف نائب مدير الوكالة.
- 8- مصلحة القروض: وهي التي تتولى مهمة تسيير القروض في الوكالة حيث تنفرغ الى:

أ- مكتب قروض المؤسسات: مسؤولة عن منح القروض المؤسسات وتسييرها سواء كانت هذه القروض ممثلة في قروض الاستثمارية.

ب- مكتب قروض الأشخاص: مسؤولة عن القروض الموجهة للأفراد.

### المطلب الثاني: تعريف بنك الجزائر الخارجي الأغواط

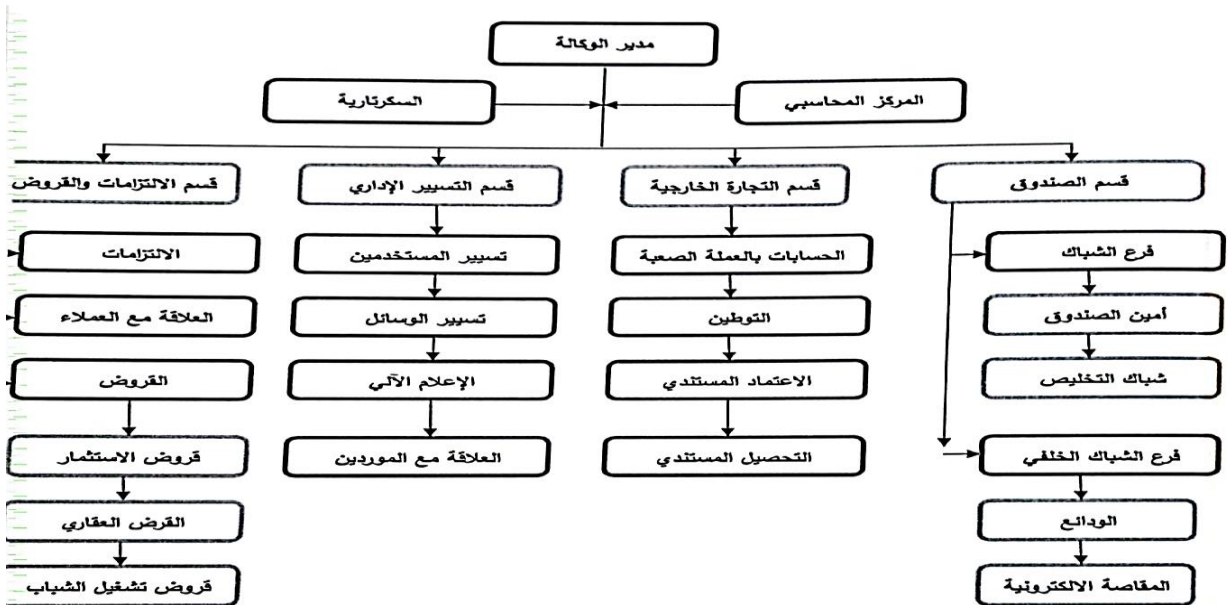
هي إحدى وكالات بنك الجزائر الخارجي والتي تسعى كغيرها من الوكالات لتحفيز وتشجيع العمليات مع الخارج ومع باقي دول العالم، يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية مع التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين الأسواق دور الجمعيات المحلية..

افتتحت الوكالة بتاريخ 18/06/1976 بموجب الأمر 06/76، ويقع مقرها الحالي بشارع سحنون المعمورة والتابعة للمديرية الجهوية جنوب بورقلة.

### 2\_1 الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي الاغواط

يشمل الهيكل التنظيمي مجموعة من الأقسام والفروع التي تهدف لضمان السير الحسن للعمليات البنكية من المراقبة والتنظيم وتلبية خدمات الزبائن، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي الاغواط



المصدر: إدارة بنك الجزائر الخارجي الأغواط

## 2\_2 مهام بنك الجزائر الخارجي

يعتبر البنك الجزائري الخارجي من أهم المساهمين في ترقية التجارة الخارجية في بلادنا خاصة الصادرات من السلع والمواد الأولية كما يقوم بالمهام التالية:

تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والخارج وذلك من أجل تحويل التجارة الخارجية للبلاد؛

إبرام اتفاقية القروض مع البنوك الخارجية؛

منح اعتماد على الاستيراد؛

ضمان صفقات للمصدرين والمستوردين الأجانب والجزائريين؛

ضمان كل الصفقات الموقعة من قبل الدولة والمؤسسات المحلية والخارجية؛

تطوير الصفقات التجارية مع دول أخرى؛

وضع وكالات وفروع في الخارج؛

المشاركة في نظام تأمين القروض؛

إعطاء الموافقات للقروض والبنوك الأجنبية؛

القيام بجميع العمليات البنكية والمحاسبية الخارجية؛

تأسيس وار دارة المؤسسات الرئيسية وانجاز العمليات المتعلقة بالإنجاز والعمليات الخاصة بالتأمين اللازم

لنشاطات المؤسسات؛

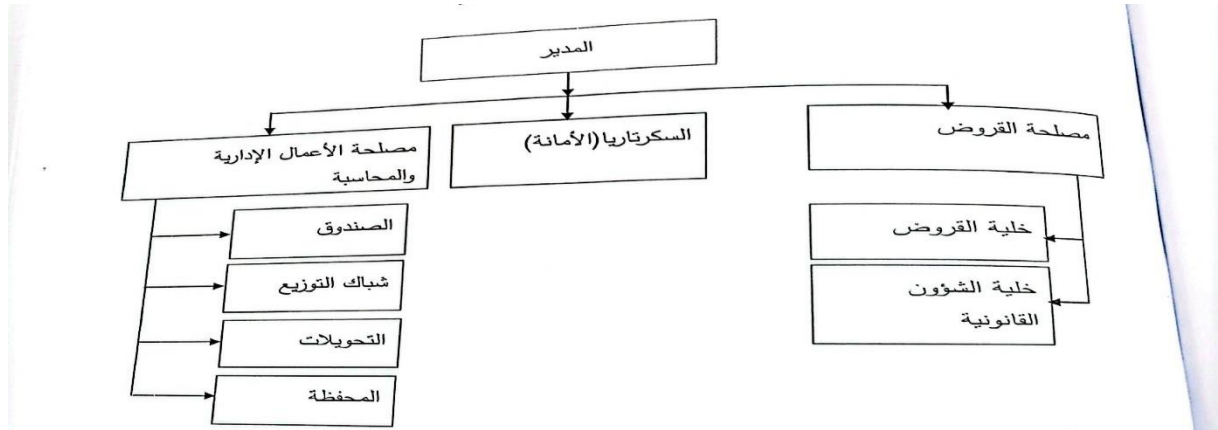
توفير الادخار الوطني؛

### المطلب الثالث: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط

أسس بنك الفلاحة الريفية (BADR) سنة 1982، من مهامه تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل الأنشطة الخاصة بالزراعة، وكذلك الصناعات الزراعية التي تعتمد على الزراعة والحرف التقليدية في الأرياف، تقديم قروض للزبائن مع مراعاة مدة العقد ونوعه، جمع الأموال من الأشخاص المعنوية والطبيعية في شكل ودائع، استعمال وتوظيف الأموال في إطار قانوني وذلك وفقا للتعاملات التجارية الداخلية والخارجية، تسيير ومراقبة القروض وكل هذا بقصد تطوير الإنتاج الغذائي والفلاحي والصناعي على الصعيد الفلاحي. ويشغل في بنك (BADR) الاغواط حوالي 150 عامل ما بين إطار وموظف.

### 3\_1 الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الاغواط



المصدر: من بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط.

### 3\_2 مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط

- 1- المدير: تتلخص مهامه في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالقروض حسب ما هو من صلاحياته في إطار لجنة القروض، السهر على التسيير المنتظم لكل مصالح الوكالة، تمثيل الوكالة لدى هيئات والمصالح الجهوية والولائية.
- 2- الأمانة: هي همزة وصل بين المدير وباقي مصالح الوكالة، وأيضا الربط بين المديرية بالإضافة إلى استقبال المكالمات الهاتفية والرد عليها، استقبال البريد الصادر والوارد، وتوزيعه على مختلف المصالح بعد تسجيله.

3- مصلحة القروض: وتتفرع الى:

1-3 خلية القروض: مهامها الرئيسية تتمثل في تقديم كل المعلومات اللازمة للزبون عن كيفية منح القروض، دراسة الملفات الخاصة بالقروض من الناحية المالية والقانونية، تمويل مشاريع قطاع الشباب عن طريق منحهم قروض.

2-3 خلية الشؤون القانونية: من مهامها الرئيسية فتح حساب للزبون، تسهيل عمليات البنك من ناحية الوثائق المطلوبة من الهيئات الأخرى (مثال: شهادة حساب الجاري - شهادة الرصيد)، متابعة القروض مستحقة الدفع إداريا وقضائيا، غلق حساب الزبون إما طلبا منه أو غلقه قانونيا من طرف البنك عند ضياع مصادقية هذا الأخير.

4 - مصلحة الأعمال الإدارية والمحاسبية من مهام رئيسية لهذه المصلحة المصادقة على الصكوك ذات المبالغ الكبيرة، متابعة وتقييم الموظف الجديد، تقديم الإرشادات وتوجيه الزبائن، الإشراف على الموظفين ومراقبة عمليات المحاسبة.

1-4 الصندوق: يهتم الصندوق بإيداع وسحب الأموال، وهذا بواسطة الصكوك فقط حيث يقدم الزبون صكه، ثم تتم عملية التأكد من صحة البيانات الموجودة به من خلال البطاقة الشخصية التي يقدمها الزبون مع الصك سواء للسحب أو لإيداع، وعند صحة هذه البيانات يتم الختم عليه مع توقيع المسؤول عن عمليات الصندوق على وجه الصك.

2-4 شبك التوزيع: من مهامه إيداع المبالغ الخاصة بالزبائن؛ الدفع نقدا للشيكات التابعة للبنك، الدفع أو الإلغاء في عين المكان على سجل الادخار؛ دفع الشيكات المؤشر عليها والقبالة للدفع.

3-4 التحويلات: تهتم بجميع التحويلات الخاصة بالأموال من حساب إلى آخر ولها عدة حالات نذكر منها:

التحويل من بنك BADR إلى بنك آخر مثل BNA، التحويل من بنك BADR إلى بنك بولاية أخرى، تحويل الأجور بأمر من المؤسسة إلى حساب الموظفين.

4-4 المحفظة: تهتم بتعديل حسابات الوكالة حيث تحول من حساب إلى حساب آخر بواسطة الصكوك التي ترد إليها من طرف زبائنها.

## المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي بنوك الاغواط ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة الاجتماعية ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

## المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من موظفي البنوك في الاغواط، والبالغ عددهم حوالي (150) موظف، استقرينا على اختيار (70) موظف وموظفة بشكل عشوائي يمثل عينة الدراسة، حيث نؤمن أن حجم العينة يعزز الدقة في الدراسة.

## أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة الاجتماعية، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح الرموز.

## ثانياً: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: العدالة التنظيمية والالتزام المستمر وتتضمن هذه المحاور (17) عبارة.

## الجدول (01): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائياً.

### المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

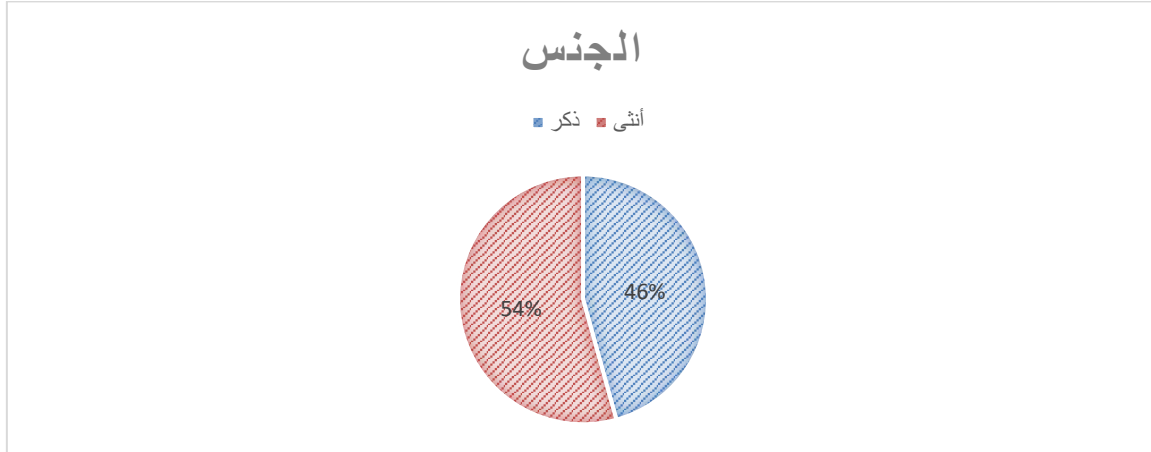
أولاً: الجنس

جدول رقم 02 خاص بتوزيع الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
45.7	32	ذكر
54.3	38	انثى
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يتبين من توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن الإناث يمثلن النسبة الأكبر بواقع 54.3%، أي ما يعادل 38 موظفة، مقابل 45.7% من الذكور الذين بلغ عددهم 32 موظفًا من إجمالي العينة البالغ عددها 70 مفردة. ويظهر هذا التوزيع تفوقًا عدديًا بسيطًا للعنصر النسوي ضمن بيئة العمل المصرفية المدروسة، مما قد يدل على حضور فعال للمرأة في هذا القطاع أو على سياسة توظيف تضمن تمثيلًا متوازنًا بين الجنسين، أنظر للملحق رقم (03).

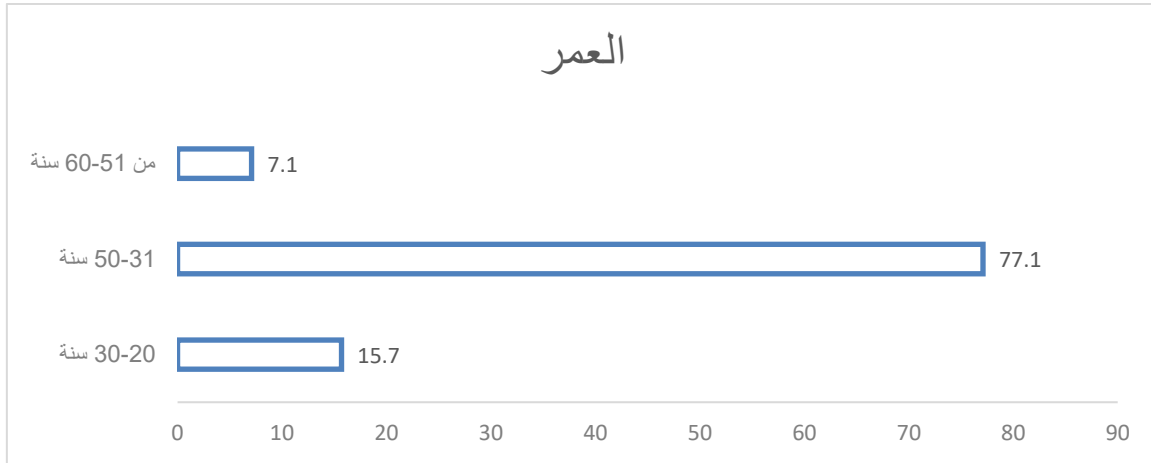
ثانياً: العمر

جدول رقم 03 خاص بتوزيع العمر:

العمر	التكرار	النسبة %
30-20 سنة	11	15.7
50-31 سنة	54	77.1
من 60-51 سنة	5	7.1
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن الغالبية العظمى منهم تتراوح أعمارهم بين 31 و 50 سنة، حيث بلغت نسبتهم 77.1%، ما يعادل 54 موظفًا. تليهم فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 15.7%، أي ما يعادل 11 موظفًا، ثم الفئة الأكبر سنًا من 51 إلى 60 سنة بنسبة 7.1%، أي بعدد قدره 5 موظفين. يُشير هذا التوزيع إلى أن فئة الموظفين في مرحلة النضج المهني هي الأكثر تمثيلًا ضمن عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس تركيبة عمرية مستقرة نسبيًا في البنوك، تضم أفرادًا يتمتعون بخبرة عملية تتناسب مع متطلبات القطاع المصرفي، أنظر للملحق رقم (03).

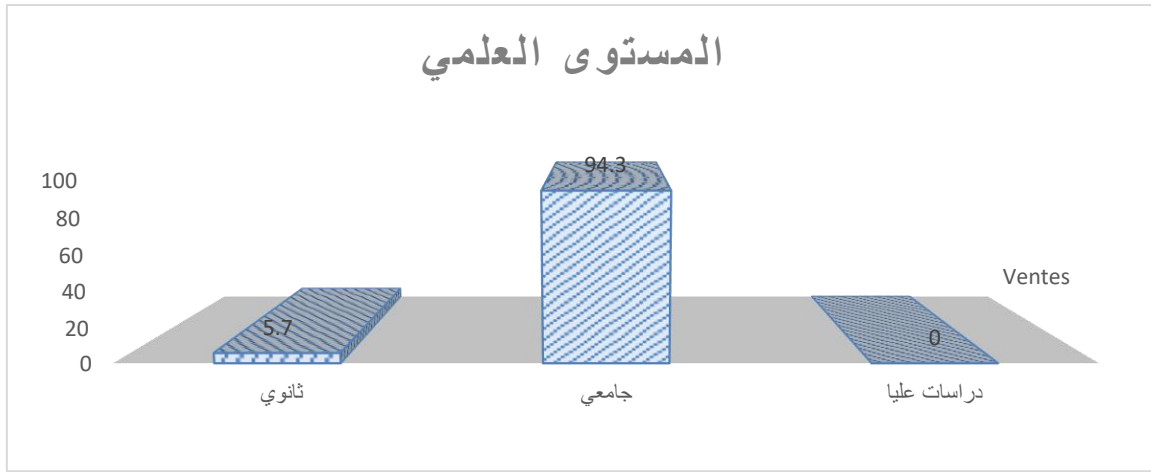
ثالثاً: المستوى العلمي

جدول رقم 04 خاص بتوزيع المستوى العلمي:

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
5.7	4	ثانوي
94.3	66	جامعي
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يكشف توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي عن هيمنة واضحة لحاملي الشهادات الجامعية، إذ بلغت نسبتهم 94.3% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 66 موظفًا، مقابل 5.7% فقط ممن يملكون مستوى تعليميًا ثانويًا، بعدد لا يتجاوز 4 موظفين. ويعكس هذا التوزيع الطابع الأكاديمي للمشتغلين في القطاع المصرفي، مما يشير إلى اعتماد البنوك على مؤهلات علمية جامعية كشرط أساسي للتوظيف، خاصة في ظل تعقيد المهام والتطورات المستمرة التي يعرفها المجال المالي والمصرفي. أنظر للملحق رقم (03).

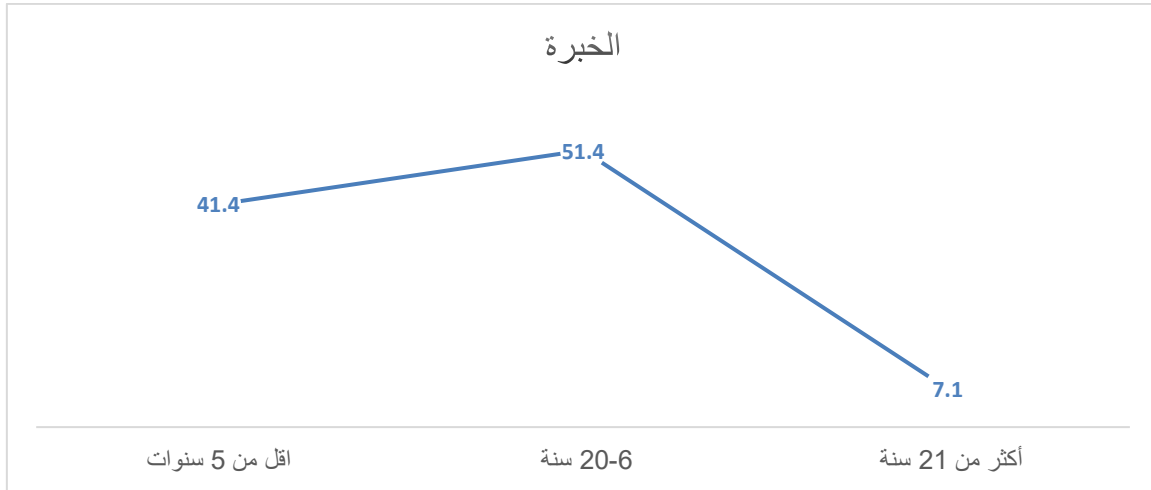
رابعاً: الخبرة

جدول رقم 05 خاص بتوزيع الخبرة:

النسبة %	التكرار	الخبرة
41.4	29	أقل من 5 سنوات
51.4	36	6-20 سنة
7.1	5	أكثر من 21 سنة
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن غالبية الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 و20 سنة، حيث مثلوا نسبة 51.4% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 36 موظفًا. تليهم فئة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 41.4%، أي 29 موظفًا، بينما سُجّلت النسبة الأقل لدى فئة من تجاوزت خبرتهم 21 سنة، حيث بلغ عددهم 5 موظفين فقط بنسبة 7.1%. يعكس هذا التوزيع سيطرة الفئة ذات الخبرة المتوسطة على هيكل القوى العاملة بالبنوك، ما قد يُعزز من فعالية الأداء نتيجة توفر مزيج من المعرفة المكتسبة والممارسة العملية، مع حضور لا بأس به للموظفين الجدد، وهو مؤشر على تجديد نسبي في الموارد البشرية، أنظر للملحق رقم (03).

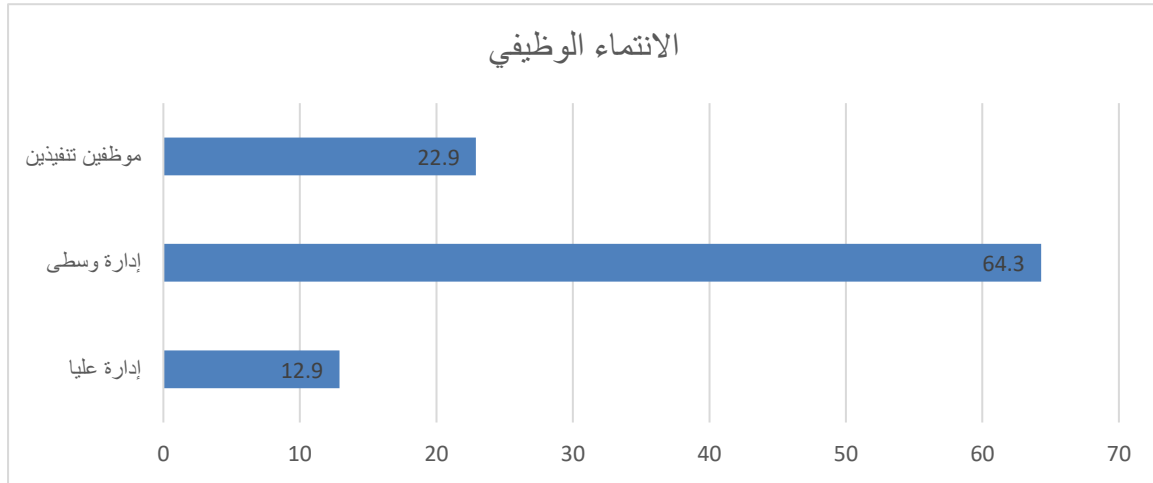
خامسا: الانتماء الوظيفي

جدول رقم 06 خاص بتوزيع الانتماء الوظيفي:

النسبة%	التكرار	الانتماء الوظيفي
12.9	9	إدارة عليا
64.3	45	إدارة وسطى
22.9	16	موظفين تنفيذيين
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يكشف توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الوظيفي أن النسبة الأكبر تتركز ضمن فئة الإدارة الوسطى، حيث تمثل أفراد هذه الفئة 64.3% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 45 موظفًا. يليهم الموظفون التنفيذيون بنسبة 22.9%، أي 16 موظفًا، بينما سجلت فئة الإدارة العليا النسبة الأقل بـ 12.9%، ما يعادل 9 أفراد فقط. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الهرمية للمؤسسات المصرفية، حيث تشكل الإدارة الوسطى الحلقة الأساسية في تسيير العمليات ومتابعة تنفيذ السياسات، مما يجعل تمثيلها القوي ضمن العينة متوقعًا ومناسبًا لطبيعة الدراسة. أنظر للملحق رقم (03).

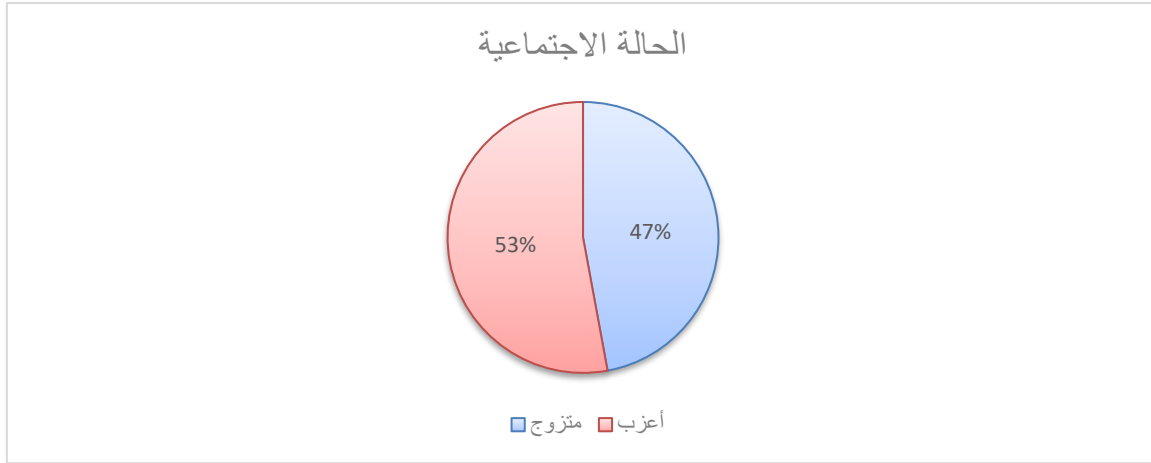
سادسا: الحالة الاجتماعية

جدول رقم 07 خاص بتوزيع الحالة الاجتماعية:

النسبة %	التكرار	بالحالة الاجتماعية
47.1	33	متزوج
52.9	37	أعزب
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية أن الأغلبية ينتمون لفئة العزّاب، حيث بلغت نسبتهم 52.9% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 37 موظفًا، في حين شكّل المتزوجون نسبة 47.1%، بعدد قدره 33 موظفًا. ويُشير هذا التقارب النسبي بين الفئتين إلى توازن ديموغرافي داخل العينة، مع ميل بسيط نحو فئة غير المتزوجين، وهو ما قد يعكس التركيبة السكانية للموظفين بالبنوك المستهدفة، خاصة في ظل حضور معتبر للفئة العمرية المتوسطة ضمن العينة. أنظر للملحق رقم (03).

المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور العدالة التوزيعية

العبارة	Q1	Q2	Q3
المتوسط	**0.801	**0.560	**0.780

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لمحور العدالة الإجرائية

العبارة	Q4	Q5	Q6
المتوسط	**0.631	**0.606	**0.775
العبارة	Q7	Q8	Q9
المتوسط	**0.500	**0.691	**0.674

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لمحور العدالة التفاعلية

العبارة	Q10	Q11
المتوسط	**0.763	**0.726

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لمحور الالتزام المستمر

العبارة	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
المتوسط	** 0.686	** 0.720	** 0.662	** 0.544	** 0.785
العبارة	Q17				
المتوسط	** 0.664				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محورها. أنظر للملحق رقم (04).

#### المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا وافترض ان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): قياس ثبات أداة الدراسة

المحور	N of Items	Cronbach-Alpha
N	17	0.811

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

من خلال الجدول رقم 18 نرى أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.811) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول إن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها، أنظر للملحق رقم (05).

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام المستمر.

## المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## الجدول رقم (13): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	[ 1.8 - 01 ]
غير موافق	[ 2.6 - 1.8 ]
محايد	[ 3.4 - 2.6 ]
موافق	[ 4.2 - 3.4 ]
موافق بشدة	[ 5 - 4.2 ]

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات 22 spss

الجدول رقم (14): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور العدالة التوزيعية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
1	الإنصاف: يتم مكافأة الموظفين على أساس مساهماتهم.	3.35	محايد	1.308
2	المساواة: تقديم نفس التعويض تقريباً لكل موظف إذا ما قاموا بنفس العبء الوظيفي	3.27	محايد	1.034
3	الحاجة: تقديم منفعة كل موظف على أساس متطلباته الشخصية.	3.27	محايد	1.115
X1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور العدالة التوزيعية	3.30	محايد	0.832

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يعكس تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتجاهات المتعلقة بمحور العدالة التوزيعية مدى تماثل وجهات نظر أفراد العينة تجاه هذا البعد من العدالة التنظيمية. إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.30، مما يشير إلى اتجاه عام محايد تجاه العدالة التوزيعية بين الموظفين، وهو ما يعني أن الموظفين لا يميلون بقوة لا إما إلى الرضا أو الاستياء بشأن توزيع المكافآت والمنفعة داخل البنك.

تفصيلاً، جاء تقييم العبارة الأولى المتعلقة بمبدأ الإنصاف في مكافأة الموظفين بناءً على مساهماتهم بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.308، مما يدل على وجود تفاوت في الآراء لكنه يميل إلى الحيادية. أما العبارة الثانية حول المساواة في التعويض بين الموظفين الذين يتحملون نفس العبء الوظيفي فقد سجلت متوسطاً مقداره 3.27 مع انحراف معياري أقل نسبياً (1.034)، مما يعكس تشتتاً أقل نسبياً في الإجابات، مع توجه محايد أيضاً. في حين أن العبارة الثالثة المتعلقة بمنفعة كل موظف بناءً على حاجاته الشخصية سجلت نفس المتوسط 3.27 مع انحراف معياري 1.115، مما يؤكد استمرارية الحياد مع تفاوت متوسط في آراء الأفراد.

الانحراف المعياري الكلي للمحور بلغ 0.832، مما يشير إلى تباين متوسط في ردود الأفراد حول هذا البعد، لكنه يعكس نوعاً من الاتفاق النسبي على أن العدالة التوزيعية ليست مصدر قلق أو رضا قوي داخل

العينة. هذا التوزيع في الاتجاهات قد يشير إلى وجود حالة من الاستقرار النسبي أو غياب حاد للشعور بعدم العدالة في توزيع الموارد والمكافآت بين موظفي البنوك محل الدراسة. انظر الى الملحق رقم (06).

الجدول رقم (15): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول

محور العدالة الإجرائية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
4	الاتساق: يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة.	2.82	محايد	1.154
5	عدم التحيز: لا يتم تمييز أي شخص أو مجموعة على أي أساس أو سوء المعاملة.	2.83	محايد	1.262
6	الدقة: تستند القرارات إلى معلومات دقيقة.	3.70	موافق	1.255
7	تمثيل جميع المعنيين: أصحاب المصلحة المناسبون لديهم مدخلاتهم ورأيهم في القرار.	2.90	محايد	1.342
8	التصحيح: توجد عملية استئناف أو آلية طعن لإصلاح الأخطاء.	3.91	محايد	1.188
9	الأخلاق: لا يتم انتهاك قواعد السلوك المهني.	3.65	محايد	1.034
X2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور العدالة الإجرائية	3.30	محايد	0.776

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يرسم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور العدالة الإجرائية صورة متوازنة إلى حد كبير تعكس حالة من الحياد العام مع وجود ميل طفيف نحو القبول في بعض الجوانب. فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.30، مما يشير إلى اتجاه عام محايد تجاه العدالة الإجرائية، ويعني ذلك أن الموظفين لا يظهرون رضاءً أو استياءً قويًا بشأن الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

عند تفصيل العبارات، نجد أن عبارة الدقة، التي تشير إلى أن القرارات تستند إلى معلومات دقيقة، حصلت على متوسط حسابي مرتفع نسبيًا بلغ 3.70 مع انحراف معياري 1.255، مما يعكس رضا نسبيًا من الموظفين حول دقة الإجراءات. أما عبارة التصحيح، التي تتعلق بوجود آلية للطعن أو الاستئناف لإصلاح

الأخطاء، فحصلت على أعلى متوسط حسابي 3.91، بالرغم من أن الاتجاه العام للعبارة تم تصنيفه محايداً، وهذا يشير إلى اعتراف الموظفين بأهمية وجود آليات تصحيحية ضمن النظام الإجرائي.

العبارات الأخرى مثل الاتساق (2.82)، وعدم التحيز (2.83)، وتمثيل جميع المعنيين (2.90)، والأخلاق (3.65) سجلت جميعها متوسطات محايدة إلى مقبولة، مع تباين في الانحرافات المعيارية التي تشير إلى تباين ملحوظ في آراء الأفراد تجاه بعض هذه الجوانب، خصوصاً في موضوع عدم التحيز وتمثيل المعنيين.

الانحراف المعياري الكلي للمحور بلغ 0.776، مما يدل على تقارب نسبي في وجهات النظر حول العدالة الإجرائية، مع وجود تفاوت معتدل يعبر عن اختلافات فردية في تقييم مدى الالتزام بالإجراءات العادلة داخل المؤسسة. عموماً، يعكس هذا التوزيع مدى إدراك الموظفين بوجود عدالة نسبية في الإجراءات التنظيمية، مع إمكان وجود بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين لرفع مستوى الالتزام والرضا، انظر الى الملحق رقم (06).

الجدول رقم (16): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول

محور العدالة التفاعلية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
10	العدالة الشخصية: يتم معاملة الموظفين بكرامة ولباقة واحترام.	3.48	موافق	1.151
11	العدالة المعلوماتية: يتم مشاركة المعلومات ذات الصلة مع الموظفين	3.40	موافق	1.082
X3	المتوسط والانحراف الكلي لمحور العدالة التفاعلية	3.44	موافق	0.832
X	المتوسط والانحراف الكلي لمحور العدالة التنظيمية	3.34	محايد	0.629

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور العدالة التفاعلية توجهاً إيجابياً واضحاً تجاه هذا البعد من العدالة التنظيمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.44، مما يشير إلى اتجاه عام موافق، وهذا يعكس رضى الموظفين نسبياً عن جودة المعاملة التي يتلقونها داخل المؤسسة من حيث الاحترام والكرامة ومشاركة المعلومات.

توزيع الإجابات على العبارات التفصيلية يعزز هذا الاتجاه، إذ حصلت العبارة المتعلقة بالعدالة الشخصية، التي تشير إلى معاملة الموظفين بكرامة ولباقة واحترام، على متوسط حسابي 3.48 مع انحراف معياري 1.151، مما يدل على قبول عام لهذه الممارسة مع تباين نسبي في الآراء. أما العبارة الخاصة بالعدالة المعلوماتية، والتي تعني مشاركة المعلومات ذات الصلة مع الموظفين، فقد حصلت على متوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.082، ما يشير إلى موافقة إيجابية مع تباين أقل قليلاً مقارنة بالعدالة الشخصية. بالنظر إلى المتوسط العام لمحور العدالة التنظيمية ككل، فقد بلغ 3.34 مع انحراف معياري 0.629، مما يؤكد توجهًا إيجابيًا عامًا نحو إدراك العدالة داخل المؤسسة، مع درجة تجانس نسبية في وجهات النظر بين أفراد العينة. هذا يعكس وجود بيئة عمل تتسم بدرجة معقولة من الاحترام والتواصل المفتوح، وهو ما يعزز من التزام الموظفين وولائهم التنظيمي. انظر الى الملحق رقم (06).

الجدول رقم (17): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول

محور الالتزام المستمر

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
1.105	محايد	3.28	سيكون صعبا جدا علي ترك مؤسستي حاليا حتى ولو كنت أرغب في ذلك.	12
1.137	موافق	3.55	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي لو قررت ترك مؤسستي حاليا.	13
0.836	محايد	3.29	حاليا، البقاء في مؤسستي هو ضرورة ورغبة في نفس الوقت.	14
0.946	محايد	3.05	لدي خيارات قليلة للعمل خارج مؤسستي لو تركت وظيفتي الحالية.	15
1.100	موافق	3.50	أعتقد أن السبب الرئيسي للاستمرار في مؤسستي هو أنني سأضحى بالكثير من المزايا التي أتمتع بها الآن في وظيفتي الحالية.	16
1.009	محايد	3.22	أعتقد أنه لو لم أستثمر الكثير (خبرة، كفاءة، جهد)، داخل مؤسستي الحالية لكنت فكرت في تركها.	17
0.696	محايد	3.31	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الالتزام المستمر	Y

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

يعكس تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول محور الالتزام المستمر حالة من الحياد العام مع ميل طفيف نحو الموافقة على بعض جوانب الالتزام داخل المؤسسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.31، مما يشير إلى اتجاه عام محايد، ويعكس ذلك أن الموظفين ليسوا متحمسين بشدة للبقاء في المؤسسة، ولكنه لا يوجد لديهم ميل قوي لمغادرتها أيضاً، مما يدل على حالة من الاستقرار النسبي في مشاعر الالتزام.

بالنظر إلى العبارات التفصيلية، نجد أن العبارة المتعلقة باضطراب الكثير من الأمور في حياة الموظف في حال قرر ترك المؤسسة سجلت متوسطاً 3.55 مع انحراف معياري 1.137، مما يعكس موافقة نسبية على هذا الجانب، ويشير إلى إدراك الموظفين للعواقب السلبية المحتملة لمغادرة المؤسسة. كما أن العبارة التي تعبر عن أن السبب الرئيسي للاستمرار هو الخوف من فقدان المزايا الحالية حصلت على متوسط 3.50، مما يؤكد أن المزايا التي يتمتع بها الموظفون تلعب دوراً مهماً في استمرارهم.

في المقابل، جاءت العبارات الأخرى مثل صعوبة ترك المؤسسة، والضرورة والرغبة في البقاء، وقلة الخيارات البديلة للعمل خارج المؤسسة بمتوسطات قريبة من الحياد (بين 3.05 و 3.29)، مع انحرافات معيارية متفاوتة، مما يدل على تنوع في وجهات النظر بين الموظفين حول درجة التزامهم المستمر.

الانحراف المعياري الكلي للمحور بلغ 0.696، وهو يشير إلى تجانس نسبي في الآراء، مع بعض الاختلافات الفردية التي قد تعكس تجارب وظروف شخصية مختلفة. عموماً، يمكن القول إن الالتزام المستمر لدى الموظفين يعكس حالة متوازنة بين الرغبة في البقاء والتردد، مما يستوجب تعزيز العوامل المحفزة التي تزيد من ولاء الموظفين والتزامهم بالمؤسسة. انظر الى الملحق رقم (06).

### المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) والمتغير التابع لالتزام المستمر وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة التنظيمية وابعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) والمتغير التابع لالتزام المستمر.

جدول رقم (18): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية،	العدالة التفاعلية
للتزام المستمر	0.107	** 0.395	* 0.247

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

\*\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا أن كل محاور المتغير المستقلة لها قيمة دالة إحصائية موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وابعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) والمتغير المستقل الالتزام المستمر، كما يمكننا التعليق على شدة هذه العلاقة حيث يمكن القول اجمالاً انها علاقة طردية متوسطة الشدة، انظر للملحق رقم (07).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الدراسة الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير للعدالة التوزيعية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد تأثير للعدالة التوزيعية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير للعدالة الاجرائية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد تأثير للعدالة الاجرائية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير للعدالة التفاعلية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد تأثير للعدالة التفاعلية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$

وبالتالي سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (19): نتائج التحليل الخطي المتعدد

اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
المنعوية sig	قيمة F			المنعوية sig	قيمة		
				0.000	5.086	2.112	الثابت
				0.054	-1963	-0.242	X1
				0.001	3.599	0.491	X2
				0.253	1.154	0.111	X3
0.001	6.119	0.466	0.218				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

نلاحظ من الجدول أن مستوى المنعوية هو (0.001) وهي أقل من (sig≤0.05)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.466 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي 0.218 أي أن (21%) من التغير في مستوى الالتزام المستمر تفسره أبعاد العدالة التنظيمية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، انظر للملحق رقم (08)

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = -0.242X1 + 0.491X2 + 0.111X3 + 2.112$$

حيث أن:

Y : الالتزام المستمر

X1 : العدالة التوزيعية

X2 : العدالة الاجرائية

X3 : العدالة التفاعلية

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.054 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون أن هناك تأثير لعدالة التوزيعية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.001 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك تأثير لعدالة الاجرائية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.253 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون أن هناك تأثير لعدالة التفاعلية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية الرئيسية:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، ويمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية التي اثبتت وجود تأثير لبعد العدالة الإجرائية على الالتزام المستمر.

## مناقشة النتائج:

أشارت النتائج المتحصل عليها وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي لمحاوّر: 3.30 / 3.30 / 3.44 لكل من ابعاد العدالة التنظيمية، بينما جاء المحور الكلي لهذا الاخير 3.34 مما يعني تمتع افراد البنوك بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية. حيث يمكننا التعليق انه يوجد توزيع غير مثالي للمكافآت والموارد بين الموظفين، حيث يشعر البعض بأن الإنصاف والتكافؤ في التعويضات ليسا بالكامل متحققين، وكذلك في الإجراءات الإدارية التي قد تتسم أحياناً بعدم الاتساق الكامل أو نقص الشفافية، ما يؤدي إلى شعور محايد تجاه مدى العدالة الإجرائية. كما يلاحظ أن مستوى التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات قد يكون محدوداً بعض الشيء، مما يؤثر على شعور الموظفين بعدالة المعاملة التفاعلية. هذه الجوانب المتوسطة في العدالة التنظيمية تعكس حالة وسطية بين الرضا والقلق، وتدلل على ضرورة تعزيز السياسات والعمليات لتحسين الانطباع العام بالعدالة داخل المؤسسة.

بمقارنة نتيجة دراستنا حول مستوى العدالة التنظيمية بدراسات السابقة نجد ان دراستنا قد ان دراستنا خلصت الى نفس المستوى من العدالة التنظيمية التي خلصت لها دراسة بوراس اسية 2021 وعلى عكس من ذلك فقد اختلفت دراستنا مع دراسة وسيلة زروالي 2020 التي خلصت الى مستوى عدالة تنظيمية منخفض. والامر مطابق لدراسة مختار ونقاب 2011 فقط الاختلاف يكمل في ميلان المستوى اذ تميل دراسته الى الانخفاض على عكس دراستنا تميل الى مستوى مرتفع والتي

كما اشارت النتائج أن المتوسط الحسابي لتصورات موظفي بنوك بالأغواط حول الالتزام المستمر جاءت بدرجة متوسطة تتجه الى المتوسط وبلغ المتوسط الكلي لتصورات الاستاذة لهذا المحور (3.31)، مما يعني إجمالاً ان الالتزام المستمر لدى افراد العينة يتمتع بمستوى متوسط. حيث يمكن ان يتجلى ذلك في شعور الموظفين بعدم وجود ارتباط قوي أو عميق بالمؤسسة، حيث يترددون بين البقاء أو المغادرة بسبب عوامل متعددة مثل قلة الخيارات البديلة وفرص العمل الخارجية، أو الخوف من فقدان المزايا الحالية التي يحصلون عليها. كما يعبر الموظفون عن حالة من الاستقرار النسبي ولكن بدون حماس واضح للبقاء، مما يعكس التزاماً وظيفياً متوازناً بين الحاجة والاختيار، ويشير إلى وجود فرصة لتعزيز دوافع الولاء والارتباط من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم حوافز أكثر جاذبية ترفع من درجة الالتزام المستمر لديهم. تأتي هذه النتيجة بشكل مماثل لنتيجة دراسة بوشلوش عبد الحلیم 2022 و التي خلصت الى نفس المستوى المتوسط من الالتزام المستمر

أيضا توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الالتزام المستمر لدى افراد العينة. تأتي هذه النتيجة كأغلب الدراسات السابقة التي اكدت وجود دور او أثر للعدالة التنظيمية على متغير الدراسة الخاصة بهم، فعلى سبيل المثال دراسة بوشلوش عبد الحليم.

يتضح تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط في العلاقة الطردية متوسطة الشدة بين المتغيرين والمتمثلة في العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية في (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) والمتغير التابع صناعة القرار .

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذه الفصل الجانب التطبيقي للبحث تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الاغواط، وذلك باستهداف عينة من موظفي بنوك الاغواط، تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما أشرنا الى الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، تم تحليل وعرض البيانات الشخصية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة.

وتوصلنا:

- يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )
- لا يوجد تأثير للعدالة التوزيعية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يوجد تأثير للعدالة الاجرائية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )
- لا يوجد تأثير للعدالة التفاعلية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

خاتمة

تعد العدالة التنظيمية معياراً أساسياً ومساعداً على تحقيق مساعي المؤسسة من خلال فهم وتفسير وتحديد سلوك الالتزام المستمر للعاملين والذي يعتبر من أهم مخرجات السلوك التنظيمي الداخلية، والذي يتجسد في صورة الرغبة في البقاء بالعمل وعدم ترك المؤسسة بالرغم من وجود فرص عمل أحسن خارج المؤسسة؛ وهو ما دفعنا لطرح الإشكالية التالية: "هل يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك" والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد العدالة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك لولاية الأغواط. حيث تعتبر هذه الدراسة من منطلقها دراسة إحصائية وصفية للعدالة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة من حيث التعرف على أهم أبعادها وكذا مستوى الالتزام المستمر للموظفين فيها.

من خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات هذه الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، ومعامل الارتباط...) بأن العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34) تتميز هذه العدالة بتسجيل درجة مرتفعة نسبياً في بعد العدالة التفاعلية بحيث بلغت قيمتها (3.44)، تليها العدالة الإجرائية والتوزيعية بدرجة قيمتها (3.30) لكل منهما.

أما الجانب الثاني من الدراسة المتعلق بالالتزام المستمر للموظفين فقد جاءت نتائجه متوسطة وبمتوسط حسابي (3.31)، أما مستوى تأثير أبعاد العدالة في الالتزام المستمر للموظفين، فقد بينت أنه كلما زادت العدالة التنظيمية كلما زاد مستوى الالتزام المستمر للموظفين من خلال توفر عدالة توزيعية، وكذا عدالة إجرائية وأيضاً عدالة تفاعلية. كما أظهرت النتائج الإحصائية بأن هناك علاقة طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية والالتزام المستمر للموظفين في قطاع البنوك لولاية الأغواط.

#### النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير للعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط؛
- أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للعدالة التوزيعية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط؛

- أثبتت الدراسة انه هناك تأثير للعدالة الإجرائية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط؛

- أثبتت الدراسة انه لا يوجد تأثير للعدالة التفاعلية ذو دلالة إحصائية على الالتزام المستمر لدى موظفي بنوك الأغواط.

#### اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت اليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فان الباحثة تقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية بالإضافة الى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز الالتزام المستمر لدى الموظفين في قطاع البنوك بولاية الأغواط وفقا لرؤى إدارية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ترسيخ المفاهيم الخاصة بالعدالة التنظيمية وأبعادها؛
2. ضرورة تعزيز العدالة التنظيمية والتي بينت الدراسة من وجودها بدرجة متوسطة، وذلك من خلال وضع خطة لرفع وتعزيز كل من العدالة؛
3. التركيز على الجانب النفسي في التعامل مع الموظفين إذ يعد المحور الأساسي في دفع الموظفين نحو الإنجاز، من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في عملية صنع القرار مما له من أثر في جعلهم أكثر تمسك والالتزام بالمنظمة؛
4. وضع خطة محكمة لرفع مستوى الالتزام المستمر للموظفين والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة متوسطة، وذلك من خلال تجسيد عدالة تنظيمية قائمة على مبدأ الإنصاف والمساواة وكذلك تعزيز الانتماء للموظفين باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة والعمل على توجيه الفرد نحو أهداف المؤسسة.

#### آفاق الدراسة:

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، ظهرت العديد من المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- أثر الرضا الوظيفي على الالتزام المستمر للعاملين.
- علاقة العدالة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.
- أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية على الالتزام المستمر للعاملين.

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر

- القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- وليد حليم غازي، (2011/2010) دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، جمهورية مصر العربية الدار الجامعية.

- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، (2004) إدارة السلوك التنظيمي، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر.

2. المجلات العلمية:

- لونس عبد الله وزاوي عز الدين، (2021)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، المجلد 07، العدد 01، ASJP.

- مختار بونقاب، (2021)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا). المجلد 17، العدد 26.

- وسيلة زروالي، (2021)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي، (مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي). المجلد 08، العدد 01.

- بوراس آسية، (2021)، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي، (مجلة أبحاث ودراسات التنمية). المجلد 08، العدد 02، ديسمبر.

- بوشلوش عبد الحليم، (2022)، أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، (مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية). المجلد 06، العدد 01.

3. الأطروحات:

- طالب حسينة وشويرب نوال، (2017/2016) تنمية المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط.
- بلحاج مهدي مريم وجوبر فاطمة الزهراء، (2016/2015) أثر العدالة التفاعلية على الاحتراف النفسي، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط.
- وفاء حموني ووهيبة طيبي، (2014/2013) أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط.
- أحلام بن ساحة، (2016/2015)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط.
- خديجة منصوري، (2016/2015)، دور تمكين العاملين في تحقيق العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط.
- الشريفة بو الأنوار، (2018/2017)، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين ، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة.
- رميصاء زويب، (2019/2018)، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال ، جامعة ورقلة.
- فاطمي مباركة وعيسات ميرة، (2022/2021)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية للموظفين الإداريين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تيارت.
- طالب فيروز، (2017/2016)، أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة في مديرية التربية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة.
- بن سعدة نور الهدى وبوخلخال خولة، (2017/2016)، العدالة التنظيمية ودورها في التحقيق من ضغوط العمل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط.

المراجع باللغة الأجنبية

- Duncan Cramer, Job satisfaction and organizational continuance commitment, Journal of organizational Behavior, Jul, 1996, Vol 17, No 4 (Jul .1996), pp: 389, Published by: Wiley.
- Véronique Robert and Christian Vanden Berghe, Commitment to change and turnover, HEC Montréal, 3000 chemin cote Ste Catherine, Montréal (Québec) H3T2A7, Canada, véronique, Robert @hec.ca (auteur corr. es pondant), Christian. Vanden Berghe @ hec.ca- let avail humain, tome 84, n° 1/2021, 35.
- Russell Gropanzano and Davide Bowen and Stephen Gilliland, The management of organizational justice, Article in academy of management perspectives, November, 2007.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

## استبانة دراسة علمية

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية موسومة بـ:

"تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام المستمر: دراسة حالة"

« L’impact de la justice organisationnelle sur l’implication continue : étude de cas »

من اعداد الطالبة: بن عابد ايمان، نرجو منكم **السادة والسيدات الموظفين** أن تسهموا في هذا البحث العلمي من خلال إجابتم على هذا الاستبيان.

• قبل استعلام هذا الاستبيان، نرجو منكم قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بعناية ووضع رقم (من 1 إلى 5) أمام العبارة. هذا الرقم يعبر عن درجة الموافقة، بحيث يعبر 1 عن عدم موافقة تامة وتدرج صعودا إلى درجة 5 والتي تعني موافقة تامة على العبارة من قبل المجيب.

• لا تكتب اسمك على الاستبيان (الاستبيان عام وغير مشخص).

• ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصرا لأغراض علمية بحتة.

☺ نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم في إعداد هذه الدراسة ☺

### بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر (.....) أنثى (.....).
2. العمر: من 20-30 سنة (....) من 31-50 سنة (.....) من 51-60 سنة (.....).
3. المستوى التعليمي: الثانوي (.....)، جامعي (.....)، دراسات عليا (.....).
4. الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات (.....)، 6-20 (.....)، أكثر من 21 (.....).
5. الانتماء الوظيفي: إدارة عليا (.....)، إدارة وسطى (.....)، موظفين تنفيذيين (.....).
6. الحالة العائلية: متزوج (.....)، أعزب (.....).

درجة الموافقة	(ضع العدد المناسب لدرجة موافقتك في الخانة المقابلة للعبارة)Item العبارة					رمز العبارة code
	موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق قليلا	غير موافق تماما	
	5	4	3	2	1	
<b>Cropanzano et al. 2007</b> مقياس العدالة التنظيمية لـ )						
<b>distributive justice</b> البعد الأول. العدالة التوزيعية )						
						DJ 1
						DJ 2
						DJ 3
<b>procedural justice</b> البعد الثاني. العدالة الإجرائية )						
						PJ 1
						PJ 2
						PJ 3
						PJ 4
						PJ 5
						PJ 6
<b>interactional justice</b> البعد الثالث. العدالة التفاعلية )						
						IJ 1
						IJ 2
<b>مقياس الالتزام المستمر</b>						
						CC1
						CC2
						CC3
						CC4
						CC5
						CC6

رجاءً، قدم تقييمك للموضوع الذي بين يديك (الإجابة اختيارية)

1. الموضوع مهم جداً (....)،

2. الموضوع مهم (....)،

3. الموضوع غير مهم (....)،

4. الموضوع لا قيمة له (.....).

رجاءً برر اختيارك (من 1 إلى 4) في جملتين أو ثلاث:

.....

.....

.....

\*\*\*\*نقدر كثيراً تعاونكم ومساهمتم في هذا البحث\*\*\*\*  
\*\*جزاكم الله كل خير\*\*

مراجع الاستبانة

ملحق رقم (02): نافذة spss

Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	2	..{ذكر, 1.00}	Aucune	8	Droite	Nominal	Entrée
2	العمر	Numérique	8	2	..{من 20, 1.00}	Aucune	8	Droite	Nominal	Entrée
3	المستوى التعليمي	Numérique	8	2	..{الاولى, 1.00}	Aucune	8	Droite	Nominal	Entrée
4	الحزب	Numérique	8	2	..{من 5 الى 1.0}	Aucune	8	Droite	Nominal	Entrée
5	الاتصال الوظيفي	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى اذراء}	Aucune	8	Droite	Nominal	Entrée
6	الحالة المالية	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى متزوج}	Aucune	8	Droite	Nominal	Entrée
7	Q1	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
8	Q2	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
9	Q3	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
10	Q4	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
11	Q5	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
12	Q6	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
13	Q7	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
14	Q8	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
15	Q9	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
16	Q10	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
17	Q11	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
18	Q12	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
19	Q13	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
20	Q14	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
21	Q15	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
22	Q16	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
23	Q17	Numérique	8	2	..{من 1.00 الى}	Aucune	8	Droite	Ordinal	Entrée
24	Y	Numérique	8	2	Aucune	Aucune	10	Droite	Echelle	Entrée

	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الحزب	الاتصال الوظيفي	الحالة المالية	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	أعزب	موافق	موافق الى حد ما	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	موافق تماماً	غير موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً
2	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة عليا	أعزب	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
3	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة وسطى	متزوج	غير موافق تماماً	غير موافق الى حد ما	موافق	موافق الى حد ما	موافق تماماً	موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
4	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	أعزب	موافق	موافق الى حد ما	موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
5	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة وسطى	متزوج	موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
6	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	متزوج	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً
7	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	أعزب	موافق	موافق الى حد ما	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً
8	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة عليا	متزوج	موافق	غير موافق تماماً	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
9	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	موطفيين تقنيين	أعزب	موافق	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً
10	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	أعزب	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
11	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة وسطى	أعزب	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
12	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة وسطى	متزوج	موافق	غير موافق تماماً	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
13	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة وسطى	متزوج	موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
14	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة عليا	أعزب	موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق الى حد ما	موافق الى حد ما	موافق الى حد ما	موافق الى حد ما	موافق الى حد ما	موافق الى حد ما
15	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	موطفيين تقنيين	متزوج	موافق الى حد ما	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
16	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	أعزب	موافق الى حد ما	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً
17	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	أعزب	موافق الى حد ما	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً
18	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة وسطى	متزوج	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
19	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	متزوج	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً	موافق تماماً
20	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	أدارة وسطى	أعزب	موافق الى حد ما	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
21	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	موطفيين تقنيين	متزوج	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
22	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	من 6-20 سنة	أدارة وسطى	أعزب	موافق الى حد ما	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
23	ذكر	من 50-31 سنة	جامعي	أول 5 سنوات	موطفيين تقنيين	متزوج	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً

الملحق رقم (03): الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	الجنس	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	45,7	45,7	45,7
	انثى	38	54,3	54,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 الى 30 سنة	11	15,7	15,7	15,7
من 31 - 50 سنة	54	77,1	77,1	92,9
من 51 - 60 سنة	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

المستوى\_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	4	5,7	5,7	5,7
جامعي	66	94,3	94,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	29	41,4	41,4	41,4
سنة 6-20	36	51,4	51,4	92,9
اكثر من 21 سنة	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

## الانتماء\_الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ادارة عليا	9	12,9	12,9	12,9
ادارة وسطى	45	64,3	64,3	77,1
موظفين تنفيذيين	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

## الحالة\_العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متزوج	33	47,1	47,1	47,1
اعزب	37	52,9	52,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): اختبار صدق الأداة

## Corrélations

	Q1	Q2	Q3	x1
Q1				
Corrélacion de Pearson	1	,131	,499**	,801**
Sig. (bilatérale)		,280	,000	,000
N	70	70	70	70
Q2				
Corrélacion de Pearson	,131	1	,174	,560**
Sig. (bilatérale)	,280		,150	,000
N	70	70	70	70
Q3				
Corrélacion de Pearson	,499**	,174	1	,780**
Sig. (bilatérale)	,000	,150		,000
N	70	70	70	70
x1				
Corrélacion de Pearson	,801**	,560**	,780**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	70	70	70	70

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	x2	
Q4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,735** 70	,735** ,000 70	,284* ,017 70	,036 ,770 70	,222 ,065 70	,181 ,134 70	,631** ,000 70
Q5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,735** ,000 70	1 ,000 70	,241* ,044 70	,144 ,235 70	,029 ,814 70	,176 ,144 70	,606** ,000 70
Q6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,284* ,017 70	,241* ,044 70	1 ,038 70	,249* ,038 70	,731** ,000 70	,500** ,000 70	,775** ,000 70
Q7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,036 ,770 70	,144 ,235 70	,249* ,038 70	1 ,191 70	,158 ,032 70	,257* ,032 70	,500** ,000 70
Q8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,222 ,065 70	,029 ,814 70	,731** ,000 70	,158 ,191 70	1 ,000 70	,589** ,000 70	,691** ,000 70
Q9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,181 ,134 70	,176 ,144 70	,500** ,000 70	,257* ,032 70	,589** ,000 70	1 ,000 70	,674** ,000 70
x2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,631** ,000 70	,606** ,000 70	,775** ,000 70	,500** ,000 70	,691** ,000 70	,674** ,000 70	1 ,000 70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

	Q10	Q11	x3
Q10	1	,109	,763**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,368	,000
N	70	70	70
Q11	,109	1	,726**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,368		,000
N	70	70	70
x3	,763**	,726**	1
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	70	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Y
Q12	1	,529**	,146	,261*	,322**	,434**	,686**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)		,000	,229	,029	,007	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70
Q13	,529**	1	,485**	,172	,388**	,291*	,720**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,155	,001	,014	,000
N	70	70	70	70	70	70	70
Q14	,146	,485**	1	,180	,472**	,522**	,662**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,229	,000		,135	,000	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70
Q15	,261*	,172	,180	1	,585**	,047	,544**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,029	,155	,135		,000	,700	,000
N	70	70	70	70	70	70	70
Q16	,322**	,388**	,472**	,585**	1	,431**	,785**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,007	,001	,000	,000		,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70
Q17	,434**	,291*	,522**	,047	,431**	1	,664**
Corrélation de Pearson							

Sig. (bilatérale)	,000	,014	,000	,700	,000		,000	
N	70	70	70	70	70	70	70	
Y	Corrélation de Pearson	,686**	,720**	,662**	,544**	,785**	,664**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): اختبار ثبات الاداءة

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	70	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	17

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	70	3,3571	1,30812
Q2	70	3,2714	1,03450
Q3	70	3,2714	1,11539
x1	70	3,3000	,83241
N valide (liste)	70		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q4	70	2,8286	1,15434
Q5	70	2,8286	1,26229
Q6	70	3,7000	1,25513
Q7	70	2,9000	1,34218
Q8	70	3,9143	1,18863
Q9	70	3,6571	1,03400
x2	70	3,3048	,77604
N valide (liste)	70		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Q10	70	3,4857	1,15147
Q11	70	3,4000	1,08213
x3	70	3,4429	,83207
X	70	3,3492	,62905
N valide (liste)	70		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Q12	70	3,2857	1,10523
Q13	70	3,5571	1,13745
Q14	70	3,2857	,83654
Q15	70	3,0571	,94617
Q16	70	3,5000	1,10007
Q17	70	3,2286	1,00968
Y	70	3,3190	,69663
N valide (liste)	70		

الملحق رقم (07): معامل الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل

Corrélations

		x1	x2	x3	Y
x1	Corrélacion de Pearson	1	,674**	,210	,107
	Sig. (bilatérale)		,000	,081	,376
	N	70	70	70	70
x2	Corrélacion de Pearson	,674**	1	,319**	,395**
	Sig. (bilatérale)	,000		,007	,001
	N	70	70	70	70
x3	Corrélacion de Pearson	,210	,319**	1	,247*
	Sig. (bilatérale)	,081	,007		,040
	N	70	70	70	70
Y	Corrélacion de Pearson	,107	,395**	,247*	1
	Sig. (bilatérale)	,376	,001	,040	
	N	70	70	70	70

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (08): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3, x1, x2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,466 <sup>a</sup>	,218	,182	,63004

a. Prédictors : (Constante), x3, x1, x2

b. Variable dépendante : Y

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	7,287	3	2,429	6,119	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	26,199	66	,397		
	Total	33,486	69			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x3, x1, x2

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,112	,415		5,086	,000
	x1	-,242	,123	-,289	-1,963	,054
	x2	,491	,137	,547	3,599	,001
	x3	,111	,096	,133	1,154	,253