

**تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على
الالتزام التنظيمي
دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة
للأدوية والكيماويات**

د. يوسف حامد يوسف مناع

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر

١ - المقدمة:

تواجه المنظمات تحديات متزايدة في عددها وفي ضخامتها في ظل بيئة العمل سريعة التغير وتناضل من أجل مواجهة تلك التحديات التي تواجهها في كل خطوة تخطوها. وهذا ما يتطلب حسن استخدام الموارد المتاحة وأولها وأهمها الموارد البشرية لما لها من قدرة على تطوير ودعم الموارد الأخرى كالموارد المادية والمالية والمعلومات، ولما لها أيضاً من قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن المنافسين (Singh & Singh, 2010).

يمثل امتلاك المنظمة موارد بشرية على درجة عالية من الالتزام والولاء لها أحد أهم معايير التفوق على المنظمات الأخرى، فكان اهتمام الباحثين بالالتزام التنظيمي لما له من نتائج إيجابية للمنظمة كتحسين إنتاجيتها وتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة وتحسن أداء العاملين. وبسبب تلك الأهمية أُطلق على الموارد البشرية مصطلح "العلاء الداخليون".

وفي ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتزايد الاتجاه نحو العولمة واضطرار المنظمات لتطبيق استراتيجيات إعادة الهندسة وتخفيض حجم العمالة للتكيف مع تلك التغيرات وما ترتب على ذلك من التأثير على اتجاهات العاملين نحو منظماتهم كان تركيز الدراسات والبحوث مؤخراً على كيفية تنمية بيئة تنظيمية يسودها الثقة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على إنتاجيتهم وفعاليتهم والمزيد من التعاون بين العاملين (Paine, 2007).

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلا أن هناك القليل منها التي ركزت على تناول تأثير الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومن ثم تهدف الدراسة الحالية إلى فحص

العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية من جانب و الالتزام التنظيمي من جانب آخر.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الباحث في الجزء التالي الإطار النظري للمفاهيم الأساسية في البحث ويتبعه تناول نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

١/٣ الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات (Freund,2014) فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها، وقد دعا ذلك الاعتقاد بأهمية الثقة كلاً من (Benis & Nanus, 2003) إلى القول بأن الثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض - قادة ومرعوسين - وإنما تمتد أيضاً إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته.

وتعمل الثقة في الإدارة على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تكوين ثقافة مؤدية إلى التعاون والعمل بروح الفريق، وعلى الجانب الآخر يستمع العاملون إلى إرشادات القادة الذين يتقنون فيهم ويقبلونها(Kouzes & Posner, 2007).

ولا يوجد تعريف متفق عليه ومقبول للثقة، إلا أن غالبية تعريفات الباحثين تدور حول مدى التأكد الذاتي لدى فردين أو أكثر من التوقعات

المتعلقة بالإمكانات والأمانة والشفافية والاعتمادية في الطرف الآخر وخاصة في المواقف الحرجة.

عرفها (Starter, 2005) على أنها تشير إلى درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه.

ويرى (Lewicki et al.,1998) أن الثقة تعبر عن مدى إيمان الفرد بكلام وتصرفات وقرارات الآخر.

وهناك تعريفاً لاقى قبولاً واسعاً للثقة حيث عرفها (Rousseau et al.,1998) بأنها تمثل حالة سيكولوجية تتضمن الميل إلى قبول والتأكد من التوقعات المنتظرة في نوايا الآخر.

ومن وجهة نظر (Odessa, 2006) فإن الثقة تمثل درجة تأكد الفرد بأن الطرف الآخر يتصرف بأسلوب يتسم بالعدالة ومراعاة النواحي الأخلاقية وإمكانية التنبؤ به.

كما عرف البعض الثقة التنظيمية بأنها تصديق وثقة الفرد في الطرف الآخر (كالمزلاء والإدارة) خلال المنظمة والميل للاعتماد عليهم والاندماج معهم (Bobbie,2007)

ويعرف (Shockley et al., 2000) مصطلح الثقة التنظيمية بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بناء على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض.

وأشار (Mayer et al., 1995) إلى أن الثقة التنظيمية تتعلق بإيمان الفرد ورغبته في الاعتماد على الطرف الآخر. أي أنه وفقاً لذلك التعريف فإن الثقة التنظيمية تنطوي على عنصرين أولهما العنصر الإيماني أو

الاعتقادي والذي يعنى اعتقاد الفرد بأن الطرف الآخر إنسان خير وأمين وكفء ويمكن توقع سلوكه في المواقف المختلفة، وثانيهما عنصر الرغبة أو الميل؛ والذي يتعلق برغبة الفرد وميله للاعتماد على الطرف الآخر في موقف معين.

العدالة التنظيمية Organizational justice

تناول علماء الفلسفة والعلوم الاجتماعية مفهوم العدالة قبل علماء الإدارة بزمن طويل (على سبيل المثال؛ فلاسفة الحضارة الإغريقية الذين كانت لهم كتاباتهم حول تحديد التصرفات التي توصف بكونها عادلة). وعلى الرغم من أن العدالة التنظيمية استمدت أفكارها الأساسية من تلك الكتابات القديمة إلا أن لها ما يميزها عنها؛ فعلماء الإدارة أقل تركيزاً على تحديد ماهية العدالة في ذاتها وأكثر تركيزاً على إدراك الأفراد للعدالة (Russell et. al, 2007)

ومن الناحية الإدارية ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة Equity Theory لأدمز (Adams, 1965) حيث تفترض تلك النظرية أن العامل يقارن النسبة بين النواتج التي يحصل عليها من المنظمة (مثل، الدخل المادي والتقدير) والمدخلات التي يقدمها للمنظمة (مثل، المعرفة والمجهود المبذول) مع شخص آخر في العمل (سواء في نفس مجموعة العمل أو في المنظمة ككل) وهو ما يطلق عليه العدالة الداخلية، وقد تتم المقارنة مع أفراد يعملون في منظمات أخرى وهو ما يطلق عليه العدالة الخارجية. (Demirel &, Yücel, 2013)

وكان (Greenberg, 1987) أول من صاغ مصطلح العدالة التنظيمية ليصف سلوك المنظمة وما يصاحبه من سلوكيات العاملين الناجم عن شعورهم بالعدالة أو عدم العدالة.

وقد عرف (Greenberg,1990) العدالة التنظيمية على أنها ذلك المفهوم الذي يشير إلى شعور العاملين بالإنصاف في المنظمة وإدراكهم تجاه الكيفية التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج وكذلك إدراكهم بعدالة تلك النواتج ذاتها. كما أوضح (McDowall, &Fletcher,2004) أن العدالة التنظيمية تتعلق كذلك بإدراك العاملين بعدالة تعامل المنظمة معهم.

وتعتمد نظريات العدالة على نظرية التبادل الاجتماعي؛ حيث يتوقع الأفراد حصولهم على التعويض العادل لما يقدمونه لمنظماتهم (Tyler. 1994)، وطبقاً لرأى (Rastgar et al., 2012) فإن العدالة بمثابة القيمة الأساسية بين منظومة القيم السائدة في المنظمة كنظام اجتماعي.

وترجع أهمية العدالة التنظيمية إلى أن إدراك العاملين للعدالة بمثابة محدد هام لقراراتهم وأنها تمثل العامل الذي يحدد سلوكياتهم واتجاهاتهم في مكان العامل (مثل، الالتزام التنظيمي)، وأن الأفراد يستخدمون إدراكهم للعدالة التنظيمية في الوقت الراهن للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به في المستقبل. (Rai,2013).

وأشار (Bies& Mong, 1986) إلى أن العدالة التنظيمية تمتد فيما وراء عدالة النواتج من المنظمة أو ما يطلق عليه العدالة التوزيعية، وكذلك عدم التحيز في الإجراءات التنظيمية أو ما يطلق عليه العدالة الإجرائية وأن هناك بعد آخر يتعلق بالكيفية تعامل متخذي القرار مع العاملين أو ما يطلق عليه العدالة التفاعلية.

ومن ثم تنطوي العدالة التنظيمية على ثلاث أبعاد هي: عدالة التوزيع؛ والتي تتعلق بإدراك العاملين لعدالة توزيع الموارد والنواتج ويتعلق البعد الثاني بعدالة الإجراءات الرسمية المتبعة في توزيع تلك الموارد والنواتج،

وأخيراً عدالة التعامل والتفاعل بين الأفراد. ويوضح الجدول رقم (١) أبعاد العدالة التنظيمية

الجدول رقم (١) أبعاد العدالة التنظيمية

١- العدالة التوزيعية Distribution justice (عدالة النواتج)

- * عدالة التوزيع Equity: مكافأة العاملين اعتماداً على مساهمات كل منهم
- * تساوى التوزيع Equality: تقديم نفس التعويض تقريباً لكل عامل
- * حاجات الفرد Need: تقديم النواتج بناءً على المتطلبات الشخصية لكل فرد

٢- العدالة الإجرائية Procedural justice عدالة إجراءات عملية توزيع النواتج

- * الدقة Accuracy اعتماد القرارات على معلومات دقيقة
- * تمثيل كل المهتمين Representation of All Concerned : مشاركة كل من له علاقة بالنواتج في القرار
- * التصحيح Correcting: الاقتناع بتصحيح الأخطاء في الإجراءات وتطبيق آليات التصحيح
- * الأخلاق Ethics: عدم انتهاك القواعد والأعراف المهنية المتبعة

٣- العدالة التفاعلية Interactional Justice عدالة المعاملة التي يتلقاها الفرد من المسؤولين

- * العدالة الإنسانية Interpersonal Justice: معاملة الأفراد باحترام وكياسة وأسلوب مهذب يراعى كرامتهم
- * العدالة المعلوماتية informational Justice: مشاركة المعلومات المناسبة ذات الصلة مع العاملين

المصدر: *Russell C, et. al,(2007), op. cit*

١- العدالة التوزيعية Distribution justice

أشار (Mirmohhamdi,2014) إلى أنه قبل عام ١٩٧٥ وبصفة عامة كانت تركز الدراسات التي تناولت العدالة؛ على العدالة التوزيعية، حيث كان التركيز على عدالة الدخل المادي والمكافآت المصاحبة له، فيقوم الأفراد بتقييم عدالة عملية التبادل بينهم وبين المنظمة بمقارنة المخرجات بالمدخلات تشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الفرد بعدالة المكافآت والنواتج المادية من العمل. بمعنى أن العدالة التوزيعية توجد حينما يدرك الأفراد أن المكافآت والحوافز والموارد المالية الأخرى والقوة والسلطة والتقدير والمسئوليات والتكنولوجيا قد تم توزيعها بأسلوب يتسم بالعدالة (Cobb & Wooten, 1995).

وفى الواقع فإن العدالة التوزيعية لا تقتصر على مجرد عدالة الأجور والمكافآت وإنما تشمل العديد من النواتج التنظيمية (مثل، الترقية والبرامج التي تقدمها المنظمة كبرامج التدريب وتوزيع المهام الجديدة والعقاب وتقييم الأداء والمكافآت المعنوية). (Greenberg (1987)

والافتراض الأساسي الذي يكمن في العدالة التوزيعية هو أن توزيع الموارد سوف يؤثر بصفة أساسية على إدراك العدالة والإنصاف ومن ثم الالتزام التنظيمي، وأن توزيع المكافآت يتم بشكل موضوعي يعتمد على ما يتمتع به الفرد من مزايا. (Nazim & Shahid, 2011)

وأثبتت العديد من الدراسات أن للعدالة التوزيعية علاقة بالعديد من النتائج المتعلقة بالأفراد مثل الرضاء الوظيفي وكذلك نتائج تتعلق بالمنظمة مثل الالتزام والولاء للمنظمة وتقييم العامل للمشرف، وحينما لا يحصل

الفرد على النواتج التي يتوقعها مقارنةً بالنواتج التي يحصل عليها الآخرون فإنه يشعر بعدم العدالة التوزيعية. (Raza, et al.,2013)

وترجع جذور مفهوم العدالة التوزيعية إلى نظرية العدالة Equity theory لأدمز (Adams,1965) ونموذج التقييم العادل Justice judgment model للباحث (Levental, 1976). حيث تفترض نظرية العدالة أن عدم العدالة يظهر من عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات، وأنه وفقاً لعملية التبادل الاجتماعي يقدم العامل مدخلات معينة للمنظمة (مثل، التعليم والخبرة والمجهود) ويتوقع حصوله على مخرجات معينة (مثل، الأجر المادي والرضاء الداخلي)، توجد العدالة حينما تتعادل المدخلات المدركة مع المخرجات المدركة، وفي المقابل إن أدرك العامل أن المخرجات التي يتسلمها غير متناسبة مع المدخلات التي قدمها سوف يدرك عدم العدالة التوزيعية. ووفقاً لنموذج التقييم العادل حيث قام (Levental,1976) بتوسيع نظرية العدالة وذلك بتضمينه قاعدتين للعدالة بجانب قاعدة التوزيع، وفقاً لذلك يشعر الأفراد بالعدالة في تقييمهم للمخرجات على أساس: التعادل أو التساوي Equality (يجب أن يأخذ كل فرد نفس المخرجات بغض النظر عن حاجاته الخاصة أو على أساس الحاجة Need (يجب أن يأخذ الأفراد ذوى الحاجات الأكبر مخرجات أكثر بغض النظر عن المساهمات).

٣- العدالة الإجرائية Procedural justice

بدأ ظهور بُعد آخر للعدالة التنظيمية في بداية الثمانينيات من القرن العشرين وهو العدالة الإجرائية، فإن كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة توزيع الموارد والنواتج التي يحصل عليها الفرد فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة القرارات التي اتخذت بشأن ذلك التوزيع. (Yar. & Hüseyin,2014)

تشير العدالة الإجرائية إلى إدراك العاملين لعدالة الوسائل التي من خلالها تُحدد النواتج التي يحصلون عليها بمعنى آخر؛ أن القرارات العادلة هي تلك القرارات التي تتبلور كنتيجة لإتباع إجراءات عادلة. . (Ravangard R., et al.,2013)

كما يعرفها (Williams, & Zainuba, 2002) على أنها تشير إلى مستوى إدراك الذين تأثروا بقرارات توزيع الموارد والنواتج بأنها قد اتخذت وفقاً لوسائل وإرشادات تتسم بالعدالة وعدم التحيز.

تفرق العدالة الإجرائية بين عملية اتخاذ القرار ونواتج ذلك القرار، وضرورة التركيز على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وذلك بالسماح للأفراد اللذين يؤثر عليهم القرار بسماع صوتهم وعرض آرائهم وتقديم المعلومات ذات الصلة بالقرار لهم، ومن ثم حتى وإن لم يكن القرار مرضياً لهم حالياً إلا أنهم يشعرون بأن مصالحهم في الأجل الطويل سيتم حمايتها وذلك لاعتبارهم أن عملية اتخاذ القرار عادلة (Liou, & Nyhan, 1994).

في ذلك الشأن اقترح (Leventhal, & Fry,1980) ستة معايير يجب توافرها حتى يمكن القول أن هناك عدالة في إجراءات اتخاذ القرار:

أ- أن تطبق الإجراءات بنوع من الثبات والتناسق عبر الأفراد وعبر الزمن.

ب- البعد عن أي نوع من التحيز.

ج- دقة المعلومات التي استندت عليها عملية اتخاذ القرارات.

د- وجود بعض آليات تصحيح القرارات الخاطئة.

هـ - الالتزام بالنواحي الأخلاقية والمعايير السائدة.

و- الأخذ في الاعتبار كل الأفراد الذين تؤثر عليهم القرارات.

ويرى (Tyler, 1989) أن العدالة الإجرائية تفيد في تحقيق غرضين:

أ- حماية مصالح الأفراد وبالتالي، وفي الأجل الطويل سوف يأخذ الأفراد ما يستحقونه، ومن ثم فإن للعدالة الإجرائية نواتج إيجابية (مثل، رضا العاملين وتوافقهم مع الإدارة، والالتزام).

ب- الغرض الثاني للعدالة الإجرائية غرض رمزي symbolic وذلك بأنها تساعد في تقوية علاقات الفرد بمجموعة العمل، وتدعيم ثقته في قاداته، وزيادة مستوى التزامه بالمنظمة، كما تفيد الإجراءات العادلة بكونها ترسل إشارات للأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة لهم قيمتهم وجديرون بالاحترام، وهذا ما يحقق التناغم بين أعضاء المنظمة.

٣- العدالة التفاعلية Interactional justice

بدأ الباحثون في بداية التسعينيات من القرن العشرين يأخذون في اعتبارهم بُعد ثالث للعدالة التنظيمية - وهو العدالة التفاعلية- يتعلق بإدراك الأفراد نحو الكيفية التي تتم بها الإجراءات التي تتخذ بشأن قرارات توزيع الموارد والنواتج، وتشير العدالة التفاعلية إلى عدالة التعامل مع الأفراد المتخذ القرارات بشأنهم، التعامل معهم بنوع من الكياسة والاحترام ومراعاة كرامتهم أثناء تحديد تلك الإجراءات وتنفيذها. (Ravangard et al. (2013) كما تركز العدالة التفاعلية كذلك على تقديم المعلومات المتعلقة بشرح وتفسير سبب اتخاذ الإجراءات وبهذا الشكل المتبع في تنفيذها، وتقديم المبررات بشأن توزيع الموارد والمكافآت بهذا الأسلوب. (Kuldeep et al, 2009)

كما تشير إلى إدراكات الأفراد للطريقة التي يتبعها المسؤولون في تعاملهم مع المرءوسين وكيفية استجابة هؤلاء المرءوسون لتلك الإدراكات (Barkhordar, 2014) حيث أن الأفراد يتصفون بالحساسية بشأن الاتصالات معهم فيما يتعلق بتنفيذ الإجراءات وتقديم التفسيرات الكافية للقرارات المتخذة لتوزيع الموارد والمكافآت. (Staley et al.,2003).

وبقدر ما يهتم الأفراد بالنتائج التي يحصلون عليها (العدالة التوزيعية) والإجراءات التي اتخذت لتوزيعها (العدالة الإجرائية) بقدر ما يهتمون بتقييم الطريقة أو الأسلوب الذي يعاملون به من الآخرين - رؤساء ومرعوسين - ومدى اتصاف ذلك الأسلوب بالاحترام لهم ومراعاة كرامتهم من عدمه. (Kumari & Afroz, 2013)

ويمكن القول أن الإجراءات تتسم بالعدالة التفاعلية إن راعت السلوكيات الآتية: (Haghighi et al, 2009)

- أ- المزيد من الانتباه للأفراد وأخذ رأيهم في الحساب .
- ب- تجنب التحيز الشخصي .
- ج- التطبيق السليم والعاقل لمعايير اتخاذ القرارات .
- د- تقديم معلومات مرتدة للأفراد في التوقيت السليم .
- هـ- المرونة في تطبيق القرار وإمكانية تكيفه مع المواقف المتباين .

الالتزام التنظيمي Organizational commitment :

لأقى الالتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي عبرَ الخمسين سنة الماضية، وبينت نتائج العديد من الدراسات أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين الاتجاهات الوظيفية كالرضاء الوظيفي والسلوكيات مثل ممارسة العاملين لسلوكيات خارج الدور الرسمي -Extra role behaviors والابتكار في حل المشكلات وتقليل السلوك الإنسحابي للعاملين ودوران العمالة والنتائج التنظيمية كالأداء (Park, & Rainey, 2007)

وهناك فائدة مزدوجة لكل من المنظمات والعاملين من الالتزام التنظيمي، فإذا كان مستوى التزام العاملين بالمنظمة مرتفع فهم أكثر استحقاقاً لتلقى المكافآت الخارجية مثل الأجور والمزايا الأخرى، وكذلك

المكافآت النفسية في شكل درجة عالية من الرضاء الوظيفي، وتتمن المنظمات الالتزام التنظيمي باعتباره يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والتأخر عن العمل ودوران العمالة. فيعتمد نجاح المنظمات بصفة جوهرية على ما تمتلكه من عاملين على مستوى عالٍ من الالتزام لها، وأن التزام العامل ليس لمجرد كونه عضواً رسمياً فيها وإنما يمثل اتجاهاً نحو المنظمة واستعداده لعمل كل ما هو في صالح المنظمة. (Robbins& Judge, 2007).

تنوعت وتعددت المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي، إلا أنه وبصفة عامة يُعرّف الالتزام التنظيمي على أنه نوع من الارتباط الوجداني بالمنظمة ونتيجة لذلك يشعر الفرد الذي لديه مستوى مرتفع من الالتزام بالمنظمة بالاندماج والتوحد بينه وبينها أي أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاه الفرد نحو المنظمة ككل وليس الوظيفة.

وأوضح (Allen&Meyer,1990) أن الالتزام التنظيمي يتعلق بمستوى ولاء الأفراد وارتباطهم نفسياً بالمنظمة والأقل احتمالاً لمغادرتها وأشار (Meyer& Herscovitch,2001) أن الالتزام التنظيمي بصفة عامة يمكن تعريفه على أنه تلك القوة الرابطة أو الحالة النفسية التي تجبر الفرد على الارتباط بالمنظمة.

و يرى بورتر (Porter, 1968). بأن الالتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".

ويعرف (Sheldon, 1971) الالتزام التنظيمي على أنه ذلك الاتجاه الذي يربط بين هوية الفرد وهوية المنظمة. بمعنى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور

الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

ويرى (Buchanan,1974) أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

١- التطابق ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

٢- الانخراط ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

٣- الولاء والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة. وتدرج المفاهيم المبكرة التي تناولت الالتزام التنظيمي تحت مدخلين:

المدخل الأول: المدخل السلوكي Behavioral approach

وفقاً للمدخل السلوكي؛ ينتج الالتزام التنظيمي من عملية التبادل التي تتم بين الفرد والمنظمة والتي تستند إلى نظرية المنافع المفقودة Side-bets التي قدمها (Becker,1960) والتي تدور حول أن التزام الفرد بالمنظمة يرجع إلى المنافع التي يتحصل عليها من استمرار عمله في المنظمة وسيفقدها إن تركها والتي تمثل حصة استثماراته خلال فترة عمله بالمنظمة، وقد تتمثل تلك المنافع في التكاليف المالية المتعلقة بالتأثير السلبي على مساهماته في صندوق التأمين الاجتماعي ومن ثم متحصلاته المالية المرتبطة ببقائه، وقد تتمثل في أن حصة خبرته المتراكمة في الشركة سوف تضيع هباءً إن ترك المنظمة، أو فقدانه المركز الشخصي في المنظمة وشبكة العلاقات التي كونها فيها، أو فرص الترقى السريع في المنظمة أو ضياع فرصة التأقلم مع ظروف العمل الحالية، ومن ثم يتحدد التزام الفرد بالمنظمة بإدراكه لخطورة فقدان استثماراته المادية وغير المادية في

المنظمة وصعوبة - إن لم يكن استحالة - استعاضتها في مكان آخر. (Rusu, 2013).

المدخل الثاني: المدخل الاتجاهي Attitudinal approach

تحولت النظرة إلى الالتزام التنظيمي خلال هذا المدخل من استثمارات الفرد في المنظمة إلى ارتباط الفرد نفسياً بالمنظمة، حيث يُنظر للالتزام على أنه القوة النفسية لاقتتران الفرد مع المنظمة وانخراطه فيها. خلال هذا المدخل؛ يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة اندماج الفرد وإيمانه بأهداف وقيم المنظمة، وأن الفرد ذو المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي ينخرط في العمل حتى في حالة انخفاض الحوافز الخارجية أي في حالة انخفاض المكافآت، ومن ثم يكون التزام الفرد التزام عاطفياً وليس لمجرد الحسابات والعلاقات التبادلية (Clifford,1989)

وفقاً للمدخل الاتجاهي يُنظر للالتزام التنظيمي على أنه يتصف بثلاث خصائص أساسية:-

- ١- إيمان الفرد بقيم وأهداف المنظمة وقبوله لها
- ٢- رغبة الفرد في بذل مجهود ملموس لصالح المنظمة
- ٣- لدى الفرد رغبة قوية في البقاء بالمنظمة مهما كانت إجراءات البدائل الأخرى. (Cohen,2003)

ويرى (Rusu, 2013) أن من الأهمية بمكان التنويه إلى حقيقة بشأن هذين المدخلين وهي أن هناك تأثير متبادل لكل من المدخلين على الآخر بمعنى أن كل منهما يدعم الآخر وأنه خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي ظهر اتجاه جديد في تحليل الالتزام التنظيمي يقوم على المزج بين المدخلين السابقين (السلوكي والاتجاهي) لتكوين مفهوم موحد للالتزام التنظيمي).

اقترح (Meyer & Allen, 1984) بعدين رئيسين للالتزام التنظيمي: البعد الأول هو التزام الاستمرارية والذي يقوم على إدراك الفرد للخسارة التي تلحق به إن ترك المنظمة، والبعد الثاني هو الالتزام الوجداني أو العاطفي حيث يقوم التزام الفرد لمنظمتة على إدراكه بأن هناك قيم مشتركة بينه وبين المنظمة.

وفي التسعينيات من القرن العشرين حدد الباحثان (Allen & Meyer, 1990) بعد ثالث للالتزام التنظيمي أطلقا عليه (الالتزام المعياري أو الأدبي) حيث يشعر الفرد بأنه مدين بالفضل للمنظمة ولا بد وأن يبقى بها لأن ذلك هو الواجب عليه كنوع من الالتزام الأخلاقي.

ومن ثم تم تقسيم الالتزام التنظيمي إلى ثلاث أبعاد هي: الالتزام الإستمراري و الالتزام الوجداني والالتزام المعياري أو الأدبي، وضرورة دراسة الالتزام التنظيمي باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد. (Allen & Meyer, 1990)

الالتزام الإستمراري :Continuance commitment

عرف (Meyer & Allen, 1984) الالتزام الإستمراري على أنه التزام الفرد بالمنظمة وحاجته للبقاء بها بسبب إدراكه للخسائر التي ستلحق به إن تركها (أي أنه التزم لمجرد الحاجة الماسة لذلك).

أي أن الفرد يبقى في المنظمة بسبب إدراكه للفوائد المرتبطة ببقائه والتكاليف المرتبطة بمغادرته.

واقترح (Meyer, et al., 1990) بعدين فرعيين ينحدران تحت الالتزام الإستمراري، البعد الأول هو نقص البدائل الوظيفية Lack of alternatives وأن الالتزام الإستمراري يرتبط سلبياً بعدد الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ويرتبط إيجابياً بصعوبة إيجاد فرص وظيفية بديلة، والبعد الفرعي الثاني هو التضحية العالية High sacrifice والتي تشمل

خسارة الراتب المرتفع الذي وصل إليه أو التضحية بالخبرة التي اكتسبها عبر فترة عملة بالمنظمة.

Affective commitment الالترام الوجداني

عرفه (Meyer & Allen, 1984) على أنه ارتباط عاطفي للفرد مع منظمته حيث يشعر الفرد بتوافق قيمه وقيم المنظمة سوياً فيؤمن بأهدافها ولديه الاستعداد لبذل كل ما في وسعه من أجلها، وأن هناك نوع من العلاقة الوجدانية مع المنظمة فيشعر وكأنه جزء منها، وهذا ما يجعله سعيداً ولا يخطر بباله مغادرتها، ويعتبر الالترام الوجداني أكثر أنواع الالترام التنظيمي التي تبحث عنه المنظمة.

Normative commitment (الأدبي) الالترام المعياري

يبقى الفرد في المنظمة لأنه يشعر بأنه يجب فعل ذلك، فيشعر بنوع من الالترام الأخلاقي والمسئولية تجاه المنظمة وأن ارتباطه بها واجب أخلاقي وأنه لا يجب ترك منظمته.

وقد عرف (Allen & Smith, 1993) على أنه نوع من الالترام الناتج عن الولاء لصاحب العمل وضرورة رد الجميل على ما قدمته المنظمة له.

كما عرفة (Akdogan&Cingoz,2009) على أنه اعتقاد الفرد بالالترام الأخلاقي بالاستمرار في العمل مع منظمته.

ويعتقد (Landry et al.,2010) أن الالترام المعياري شعور بالولاء ناجم عن الالترام الأدبي وأنه من العيب مغادرة المنظمة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية والالترام التنظيمي:

رغم الاهتمام المتزايد الذي لاقاه الالترام التنظيمي تاريخياً ورغم اهتمام مجتمع الأعمال تجاه موضوع الثقة داخل المنظمة واعتبارهما من الأهمية

بمكان إلا أن هناك ندرة في الدراسات المتاحة التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، وأن هناك حاجة للمزيد من الدراسات التي تلقى الضوء على العلاقة بين هذين المتغيرين (Paine, 2007).

ويعرض الباحث في الجزء التالي نتائج بعض ما توصل إليه من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن للثقة التنظيمية علاقة ارتباط معنوية موجبة مع الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة؛ ومنها دراسة (Lewicka, 2014) التي أجريت على عينة مكونة من ٩٢ مفردة من العاملين في إحدى المنظمات الصناعية الكبرى في بولندا إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على الالتزام التنظيمي الوجداني والالتزام الاستمرارية، كما توصلت دراسة (Bobbie, 2007) التي أجريت على عينة حجمها ١٢٠ مفردة من العاملين بمختلف الوظائف في إحدى المستشفيات الكبرى بمدينة سان فرانسيسكو بولاية كاليفورنيا الأمريكية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية وكلا من الالتزام الوجداني و الالتزام المعياري. ودراسة (Wang, 2013) التي أجريت على عينة حجمها ٤٢٩ من العاملين في عدد ١٢ شركة كبيرة في المنطقة الصناعية بتايوان توصلت إلى وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة التي (Freund, 2014) أجريت على عينة حجمها ٣١ مفردة من العاملين في ثلاث منظمات تعمل في التكنولوجيا المتقدمة إلى وجود تأثير معنوي موجب لمجمل الثقة على مجمل الالتزام التنظيمي. كما أثبتت دراسة (Gamze et al, 2013) التي أجريت على عينة حجمه ٥٤٩ و ٣٤٥ مفردة من العاملين في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة

على الترتيب في تركيا أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

هناك عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي منها دراسة (Rai, 2013) التي أجريت على عينة حجمها ٥١١ مفردة من العاملين في المراكز الصحية والمتخصصة في إعادة التأهيل في إحدى ولايات الجنوب بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير العدالة التنظيمية على عدد من الاتجاهات والسلوكيات للعاملين على وجه الخصوص (الرضاء الوظيفي و الالتزام التنظيمي والميل للمغادرة) وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية فقط هي التي لها علاقة بالالتزام التنظيمي. كما توصلت دراسة (Amirabad1 et al., 2014) التي أجريت على عينة حجمها ٣٥٠ مفردة من العاملين في إحدى الشركات الغاز الإيرانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

دراسة (Ravangard et al (2013) التي هدفت إلى اختبار تأثير مكونات العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في الشئون الإدارية والمالية في إحدى المستشفيات الجامعية وقد توصلت الدراسة إلى أن مكونات العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين أن التزام الاستمرارية يرتبط ارتباطاً معنوياً موجباً مع العدالة الإجرائية فقط، وأن للعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية علاقة ارتباط معنوية موجبة فقط مع مجمل الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة (Raza et al., 2013) التي تناولت العلاقة بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية من جانب والالتزام التنظيمي لدى

العاملين في القطاع العام في باكستان، توصلت الدراسة إلى صحة افتراضها بأنه كلما ازداد مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية كلما كانوا أكثر التزام لمنظمتهم.

وهدفت دراسة (Kuldeep et al, 2009) لفحص العلاقة بين كل من إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من جانب و الالتزام التنظيمي وقد أجريت على عينة حجمها ١٢٨ مفردة من العاملين في إحدى الكليات الطبية، وتوصلت تلك الدراسة إلى أنه للعدالة التوزيعية ارتباط معنوي بالرضا ولم يثبت ذلك للعدالة الإجرائية، وأن لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية علاقة ارتباط معنوية موجبة بالالتزام التنظيمي.

كما توصلت دراسة (Esfahani, et al, 2013) التي أجريت على عينه حجمها ٢٨٠ مفردة من العاملين في عدد ٢٠ بنك من بنوك الخاصة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ودراسة (Klendaue, 209) التي هدفت فحص عما إذا كان يمكن لإدراك العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية أن يفسر سبب نقص مستوى الالتزام التنظيمي للمديرين في الشركات المندمجة سوياً، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من جانب والالتزام العاطفي إلا أنه بتطبيق الانحدار المتعدد ثبت أن العدالة التفاعلية فقط هي التي لها تأثير معنوي موجب على الالتزام التنظيمي. ودراسة (Hassan, 2002) التي هدفت لاختبار تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على كل من التزامهم بالمنظمة والميل للمغادرة وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها ١٨١ مفردة من المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في

عدد من المنظمات العاملة في القطاع المالي والمصرفي والقطاع الصناعي وقطاع الخدمات، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين كل من إدراك العدالة الداخلية والعدالة الخارجية من جانب والالتزام التنظيمي، و وأن لهما ارتباط معنوياً سلبياً مع الميل للمغادرة.

ودراسة (Faribi et al., 2013) التي هدفت لاختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي أجريت على عينة حجمها مفردة من العاملين في القطاع الحكومي - الشباب والرياضة - بينت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لكل مكونات العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. وفي دراسة (Akanbi et al., 2013) الى هدفت لفحص دور العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في إحدى الشركات متعددة الجنسيات (شركة Nestlé) وذلك على عينة حجمها ٢٥٠ مفردة من العاملين في الشركة أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي موجب على الالتزام التنظيمي. ودراسة (Kumari & Afroz, 2013) التي أجريت على عينة حجمها ٧٠ مفردة من العاملين في الوظائف الإدارية في القطاع الحكومي في الهند توصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين. ودراسة (Akpınar & Tas, 2013) التي أجريت على عينة حجمها ٥٩٤ مفردة من العاملين في إحدى المستشفيات الجامعية بتركيا - أطباء وممرضون وسكرتارية طبية والوظائف الإدارية والكتابية - توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب للعدالة التوزيعية والإجرائية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

ودراسة (Barkhordar, 2014) التي أجريت على عينة حجمها ١٣٠ مفردة من العاملين في بعض الجامعات، هدفت الدراسة إلى العلاقة بين

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي. وهناك عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة غير المباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من بينها دراسة (Crow et al, 2012) التي هدفت إلى معرفة التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الرضاء الوظيفي كمتغير وسيط، وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها ٤١٨ من ضباط الشرطة في كوريا الجنوبية وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدراك الضباط للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم التنظيمي، بالإضافة إلى أن لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية تأثير غير مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التوزيعية، وأن لإدراك العدالة التنظيمية تأثير غير مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للرضاء الوظيفي. وكذلك دراسة (Lio et al, 2006) التي هدفت إلى فحص العلاقة غير المباشرة بين إدراك العدالة التنظيمية وكل من والالتزام التنظيمي والميل للمغادرة والدور الوسيط للدعم التنظيمي في تلك العلاقة، أجريت الدراسة على عينة حجمها ٥١٤ مفردة من العاملين في عدد من شركات الخدمات القانونية في هونج كونج وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مباشرة لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية من جانب وإدراك الدعم التنظيمي كما توصلت الدراسة إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يتوسط تأثيرهما على كل من الالتزام التنظيمي والميل للمغادرة.

ودراسة (Jeon, 2009) التي هدفت إلى فحص تأثير العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال تأثير الثقة التنظيمية العليا كمتغير وسيط في تلك العلاقة، أجريت الدراسة على عينة حجمها ٣٣٧ من

العاملين الكوريين في عدد ٦ شركات كورية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور الثقة التنظيمية العليا كمتغير وسيط ليس له تأثير في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي من جانب و الالتزام التنظيمي.

ومن الدراسات القليلة التي لم تثبت معنوية العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة (Ibrahim & Perez, 2014) التي أجريت على عينة حجمها ١٧٤ مفردة من العاملين في عدد ٢٨ منظمة من مختلف المنظمات الخدمية في الإمارات العربية المتحدة حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كل من الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية ورضاء العاملين والنوع على الالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن لرضاء العاملين تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي إلا أنه لم يثبت أن للأبعاد العدالة التنظيمية تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي في ذات الوقت الذي ثبت أن لهم تأثير معنوي على رضاء العاملين.

ودراسة (حسانين، ٢٠٠٤) التي أجريت على عينة حجمها ٣٧٨ مفردة من العاملين في مجالس مدن محافظة الدقهلية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الديموجرافية والالتزام التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية والالتزام التنظيمي والتي تباينت في النتائج التي توصلت إليها، فتوصلت دراسة (Inga Rana, 2010) إلى أن العاملين كبار السن ومَن لديهم مدة خدمة أطول أعلى في مستوى الالتزام الوجداني والالتزام الإستمراري والمعياري. وتوصلت دراسة (Mohammed &

(Eleswed,2013) إلى أجريت على عينة مكونة من ١٥٦ مفردة من العاملين في إحدى مؤسسات التمويل الخاصة إلى أنه من بين مجموعة المتغيرات الديموجرافية التي تناولتها الدراسة وهى (النوع والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة) العمر وحده هو الذي له تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي. وفى دراسة(Kaur et al.,2010) لاختبار تأثير مراحل المسار الوظيفي - المعبر عنه في صورة الفترات العمرية وفترات مدة الخدمة - على الالتزام التنظيمي على عينة مكونة من ٦٦ مفردة من العاملين في الوظائف الإدارية والكتابية في القطاع المصرفي في الهند؛ توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر تأثيراً معنوياً موجباً بالفترات العمرية. بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي لفترات الخدمة على الالتزام التنظيمي. وفى دراسة (Kumar and Giri,2009) التي هدفت إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك على عينة حجمها ٣٨٠ مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العاملين الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

وفى دراسة لاختبار تأثير مدة الخدمة والمستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي على عينة مكونة من ٢٢٠ مدير توصل (Natarajan & Nagar,

(2011) إلى أن المديرين الأطول في مدة الخدمة لديهم مستوى أعلى من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري عن أولئك الأقل خدمة، ولم يثبت تأثير المستوى الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

وركزت دراسة (Schneider, 2003) التي أجريت على عينة مكونة من ٢٦٠ مفردة من المديرين من مختلف المنظمات الأمريكية، تأثير العمر والنوع ومستوى التعليم ومدة الخدمة ومستوى الدخل الوظيفي على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وتوصلت الدراسة إلى أن العمر والدخل من بين المتغيرات الديموجرافية الخمسة هي التي لها علاقة ارتباط مع الالتزام الوجداني، والدخل فقط هو الذي له علاقة ارتباط مع الالتزام المعياري، بينما لم يثبت وجود ارتباط معنوي لأي من المتغيرات الديموجرافية على الالتزام الإستمراري.

إلا أن دراسة (Ibrahim & Perez, 2014) أثبتت عدم التأثير المعنوي المباشر للنوع ومدة الخدمة على الالتزام التنظيمي أو حتى التأثير غير المباشر من خلال الرضاء الوظيفي كمتغير وسيط.

٣- مشكلة البحث

يعتبر تنمية موارد بشرية متممة بالالتزام بالمنظمة والحفاظ عليها عنصراً جوهرياً لتحسين إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ويجب على مديري المنظمات اعتبار أن الالتزام التنظيمي بمثابة الرابطة السيكولوجية التي تربط العاملين بمنظماتهم وأن للالتزام التنظيمي نتائج طويلة تتمثل في الحفاظ على العاملين ذوى الكفاءة العالية وأن هذا نوع من الاستثمار البشري.

ويعبر عن علاقة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي بالمنافع المتبادلة بين العاملين والمنظمة التي تتحقق بمراعاة تلك العلاقة في

المنظمة، فالمنظمة ما هي إلا مجموعة من البشر يعملون سوياً لتحقيق هدف معين ؛ وحتى يتحقق ذلك الهدف تلعب بعض المفاهيم دوراً في هذا الشأن ومنها العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية خاصةً وأنها مفاهيم متلازمة Interwoven، فالثقة العالية تدل على أن هناك مستوى عالٍ من الإيمان بقيم المنظمة وأهدافها وإدراك العدالة التنظيمية يدفع العامل لرد الجميل والتمسك بها.

وينتج عن عدم مراعاة تلك العلاقة بعض المشكلات في المنظمة منها على سبيل المثال الصراعات التنظيمية.

وللحفاظ على المنافع المتبادلة ولزيادة الفعالية التنظيمية يجب على المديرين التعرف على كيفية تحقيق التناغم بين المفاهيم الثلاثة وكيفية استخدامها كاستراتيجيات لدعم مستوى الالتزام التنظيمي خاصة وأن الالتزام التنظيمي ما هو إلا اتجاه يمكن للإدارة التأثير عليه ولا يكفي اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم إشارات الالتزام بصفة عامة بل يجب كذلك استخدام استراتيجيات تدعم الالتزام التنظيمي.

وتُعد مشكلة الحصول على عمالة ذات مستوى عالٍ من الالتزام بالمنظمة والحفاظ عليها من المشكلات الهامة التي تواجه شركات قطاع الأعمال العام حيث تتزايد رغبة العاملين في الهجرة للقطاع الخاص، ويبدو ذلك واضحاً في شركات إنتاج الأدوية في القطاع العام لكونها تعمل في ظل بيئة تنافسية شرسة خاصة بعد فتح المجال لشركات القطاع الخاص والشركات الأجنبية لمنافستها، وأن هناك ما يمكن لإدارة تلك المنظمات عمله لزيادة مستوى التزام العاملين بالمنظمة من خلال تدعيم مستوى إدراكهم للعدالة في المنظمة وتدعيم مستوى الثقة السائدة في المنظمة.

وفى ضوء التقديم السابق عرضه، والدراسات السابقة - التي سبق عرضها - يتضح أن الالتزام التنظيمي يتأثر بـكلاً من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وبناءً على ذلك يمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة حاولت الدراسة الإجابة عليها:-

١/٣ ما هو مستوى إدراك العاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام للعدالة التنظيمية وكذلك مستوى إدراكهم نحو الثقة التنظيمية؟

٢/٣ ما هو مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام؟

٣/٣ هل لأبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٤/٣ هل للثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٥/٣ هل للخصائص الديموجرافية - على وجه التحديد؛ العمر، والنوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، - تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٤- أهداف البحث

يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية من جانب والالتزام التنظيمي من جانب آخر، وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى:

١/٤ تحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام.

٢/٤ تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام

٣/٤ تحديد مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام

٤/٤ قياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام

٥/٤ قياس تأثير الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الأدوية العاملة في قطاع الأعمال العام

٦/٤ قياس تأثير عدد من المتغيرات الديموجرافية على وجه التحديد: العمر، والنوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، على الالتزام التنظيمي،

٧/٤ الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمديرين في المنظمات المصرية للتعرف على استراتيجيات دعم الالتزام التنظيمي للعاملين

٥- أهمية البحث

يعد الاهتمام بوجود قوة عمل تتسم بالالتزام بالمنظمة عنصراً جوهرياً لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم ضرورة أن يتعرف

المديرون على استراتيجيات دعم الالتزام التنظيمي للعاملين، وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن بيان أهمية الدراسة في الآتي:-

١/٥ أنه على الرغم من الاهتمام الواضح والمتزايد في الخارج بمحددات الالتزام التنظيمي بصفة عامة، إلا أن هناك قلة في الدراسات الميدانية على حد علم الباحث التي تتناول علاقة الالتزام التنظيمي بكل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في بيئة العمل المصرية.

٢/٥ يمثل امتلاك عاملين على مستوى عالٍ من الالتزام بالمنظمة مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية واستثمار بشرياً.

٣/٥ تعتبر المفاهيم الثلاثة (العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) من المفاهيم المتلازمة أو المتمازجة؛ وهناك أهمية للوقوف على طبيعة تلك العلاقة.

٤/٥ الكشف عن مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في دعم مستوى الالتزام التنظيمي بمراعاة عدالة توزيع المنافع المقدمة للعاملين كبديل لزيادتها وهذا ما يمثل الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

٥/٥ يستمد هذا البحث بعض من أهميته من خلال محاولته تحديد الخصائص الديموجرافية التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، والتي تفيد القائمين على إدارة الأفراد في تحديد معايير اختيار الأفراد، والكشف عن مواصفات المتقدمين الذين تتوافر لديهم إشارات الالتزام بصفة عامة للأشياء المصاحبة لهم في حياتهم، ومن ثم يسهل دعم التزامهم بالمنظمة.

٦/٥ يساعد هذا البحث في التعرف على طبيعة العلاقة بين كلا من العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والثقة التنظيمية من جانب والالتزام

التنظيمي من جانب آخر ومن ثم المساعدة في رسم استراتيجيات تدعيم مستوى التزامهم بالمنظمة.

٧/٥ مساعدة المديرين المسؤولين في الشركات محل الدراسة في تطوير أفضل أساليب وإجراءات التعامل مع الموارد البشرية لتنمية والحفاظ على أفضل المواهب.

٦- فروض البحث

بناءً على نتائج الدراسات السابقة - والتي تمت في بيئات مختلفة - فإن الدراسة الحالية تتضمن عدد من الفروض التي تم تطويرها وصياغتها بهدف اختبارها لتحقيق أهداف البحث، ويقوم على فرض عام وهو "تؤثر الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية وبعض الخصائص الديموجرافية تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي".

وينبثق من الفرض العام عدة فروض رئيسية وفرعية - والتي سعت الدراسة إلى اختبار مدى صحتها وهي:-

١/٦ "تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الالتزام التنظيمي".

وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية هي:

١/١/٦ "تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام

الوجداني"

٢/١/٦ "تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام

الإستمراري"

٣/١/٦ "تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام

المعياري"

٢/٦ " يؤثر إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الالتزام التنظيمي".

وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية هي:

١/٢/٦ " يؤثر إدراك العدالة التوزيعية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام الوجداني"

٢/٢/٦ يؤثر إدراك العدالة التوزيعية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام الإستمراري"

٣/٢/٦ " يؤثر إدراك العدالة التوزيعية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام المعياري"

٤/٢/٦ " يؤثر إدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام الوجداني"

٥/٢/٦ "يؤثر إدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام الإستمراري"

٦/٢/٦ " يؤثر إدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام المعياري"

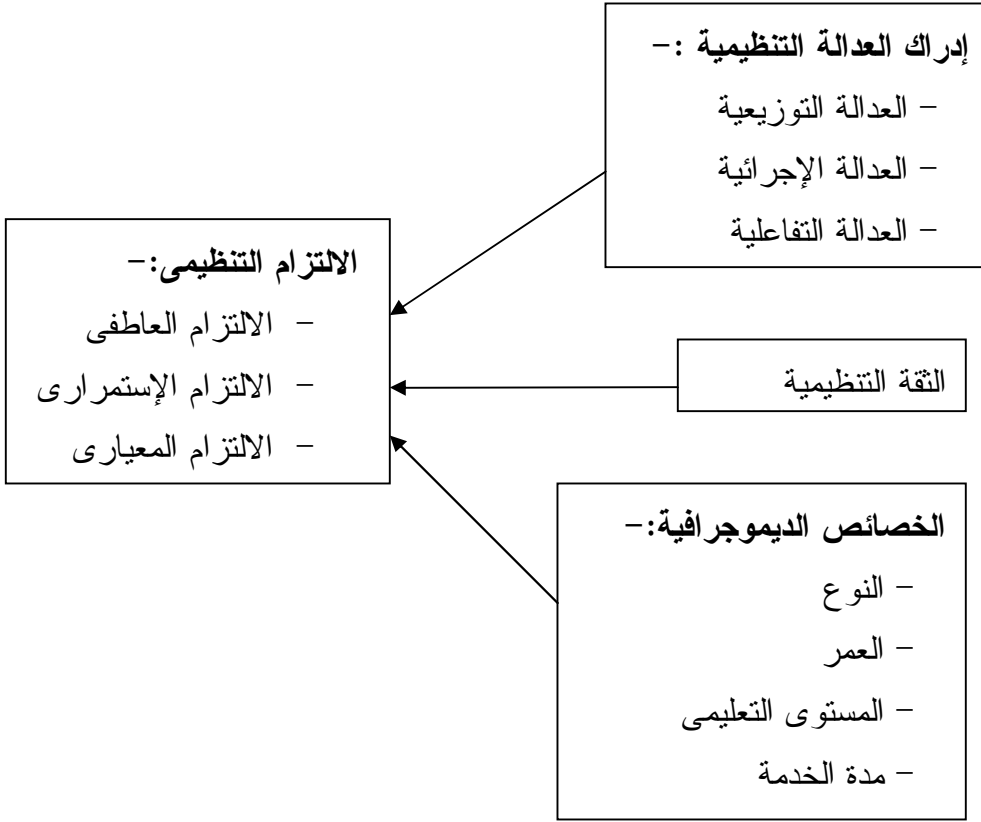
٧/٢/٦ "يؤثر إدراك العدالة التفاعلية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام الوجداني"

٨/٢/٦ "يؤثر إدراك العدالة التفاعلية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام الإستمراري"

٩/٢/٦ "يؤثر إدراك العدالة التفاعلية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام المعياري"

٣/٦ " تؤثر الخصائص الديموجرافية المتمثلة في العمر، والنوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، تأثيراً معنوياً على أبعاد الالتزام التنظيمي".

ويعرض الشكل رقم (١) نموذجاً يعبر عن العلاقات المقترحة الواردة في الفروض السابقة والمستهدف اختبارها في الدراسة الحالية.



شكل رقم (١)

الإطار الخاص بمتغيرات الدراسة

المصدر: من تصميم الباحث.

٧- حدود البحث

١/٧ تُصنّف الدراسة الحالية في تصميمها ضمن تصميمات العلاقات الرأسية أو ما تسمى بالتصميمات المقطعية Cross-Sectional Designs، والتي يتم فيها تجميع البيانات عن كل من المتغيرات التابعة

والمتغيرات المستقلة أنياً - في نفس الوقت - الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات الواردة في الدراسة والذي يمكن القيام به من خلال الدراسات على فترات زمنية متباعدة أو ما تسمى بتصميمات العلاقات الأفقية أو الممتدة Longitudinal Designs.

٢/٧ هناك الكثير من العوامل التي يمكن ان تؤثر على الالتزام التنظيمي ، وقد أقتصر البحث على تناول العوامل (الثقة التنظيمية - العدالة التنظيمية - اربع خصائص ديموجرافية وهي: النوع العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة) وذلك لما خلصت إليه الدراسات السابقة باعتبارها عوامل مؤثره على الالتزام التنظيمي

٣/٧ اهتم البحث بدراسة بعض العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دون التعرض للنتائج الإيجابية له والتي تستحق أن تكون موضوعاً لبحث مستقل

٤/٧ تحدد النطاق الجغرافي للدراسة في منطقة القاهرة الكبرى والتي تضم ثلاث محافظات(القاهرة، والجيزة، والقليوبية)، لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع الفروع في الأقاليم من حيث إمكانيات الوقت والتكلفة

٨- منهج البحث

يهدف هذا الجزء إلى توضيح المنهجية الذي أتبعها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية والتي تمثل الإطار أو الخطة الخاصة بالبحث والتي تستخدم كمرشد في المراحل التالية للبحث، حيث يتناول الباحث متغيرات البحث، والمقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية، ومجتمع البحث والعينة، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، والأساليب الإحصائية التي أعتمد عليها لتحليل بيانات البحث.

١/٨ متغيرات البحث وكيفية قياسها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض متغيرات البحث وكيفية قياسها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المتغيرات المستقلة في البحث وكيفية قياسها

بالإضافة إلى البيانات العامة والديموجرافية كالنوع والعمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي والتي تم قياسها بتوجيه سؤال مباشر للمستقصى منه ليحدد الفئة التي تمثل إجابته اشتملت المتغيرات المستقلة على متغيرين تم تسميتهما واختبارهم في دراسات سابقة وهما: الثقة التنظيمية، وإدراك العدالة التنظيمية. وفيما يلي وصف مختصر لكل متغير والمقياس المستخدم لقياسه.

الثقة التنظيمية:

لقياس هذا المتغير استخدم الباحث المقياس الذي أعده وأختبر ثباته وصدقته (Cumings and Bromiley, 1996) والمطبق في دراسة كلاً من (Tanner, 2007 ; Freund, 2014)، ويتكون هذا المقياس من اثنتى عشرة جملة - أرقام من ١ حتى ١٢ في قائمة الإستقصاء (مثلاً: أعتقد أن الإدارة تقول الحقيقة في المفاوضات معها، أشعر أن الإدارة تحاول التهرب من تعهداتها)، يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، ويرمز لها بواحد صحيح، وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة، وبينما أثبتت دراسة (Freund (2014) معامل كرونباخ لهذا المقياس وصل إلى ٠,٨٨ و وصل في دراسة (Tanner, 2007) إلى ٠,٨٩ إلا أن معدل ثبات المقياس (معامل كرونباخ ألفا) قد وصل إلى ٠,٨٤ عند تطبيقه على عينة البحث الحالي.

العدالة التنظيمية

تم استخدام المقياس الذي أعده وقام باختبار ثباته وصدقته (Colquitt,2001) لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، والمطبق في عدد من الدراسات (عبدالعليم، ٢٠١٢؛ Imberman, 2009; Kansffiro,2008) والتي أثبتت أن معامل كرونباخ ألفا كمقياس لثبات المقياس يتراوح بين ٠,٧٥ و ٠,٨٩، تعكس هذه المقاييس مستوى إدراك العاملين لعدالة النتائج التي يحصلون عليها، وعدالة القرارات والإجراءات المتخذة في عملية التوزيع، وعدالة التعامل معهم؛ ويتكون هذا المقياس من أربع وعشرين جملة (أرقام ١٣ حتى ٣٦ في قائمة الاستقصاء)؛ تسع جملة لقياس العدالة التوزيعية (أرقام ١٣ حتى ٢١ في قائمة الاستقصاء)؛ (مثلاً، أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع ما أقدمه من جهد) وخمس جملة لقياس العدالة الإجرائية (أرقام ٢٢ حتى ٢٦ في قائمة الاستقصاء)؛ (مثلاً: تستخدم إجراءات موضوعية في عملية اتخاذ القرارات في هذه المنظمة.)، وعشر جملة لقياس العدالة التفاعلية (أرقام ٢٧ حتى ٣٦ في قائمة الاستقصاء)؛ (مثلاً، عند ما يتخذ المدير قراراً بشأن وظيفتي ؛ فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود).

ثانياً: المتغير التابع وكيفية قياسه

الالتزام التنظيمي

استخدم الباحث الصيغة المختصرة لمقياس Meyer & (Allen,1993)، والمطبق في العديد من الدراسات التي قامت باختباره من ناحية الثبات والصدق منها (Sersic,1999; Brown, 2003; Paine,2007; " Beugre,1996; Aube, et al.,2007) والتي أثبتت أن معامل كرونباخ ألفا كمقياس لثبات المقياس يتراوح بين ٠,٧٥ و ٠,٨٩

ويتكون هذا المقياس من ثمان عشرة جملة (أرقام ٣٧ حتى ٥٤ في قائمة الاستقصاء) موزعة على ثلاث مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، ست جملة لقياس الالتزام الوجداني - الجمل أرقام ٣٧ و ٤٠ و ٤٣ و ٤٦ و ٤٩ و ٥٢ في قائمة الاستقصاء - (مثلاً، أنا حقاً أشعر كما لو كانت مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة)، وست جملة لقياس الالتزام الإستمراري - الجمل أرقام ٣٨ و ٤١ و ٤٤ و ٤٧ و ٥٠ و ٥٣ في قائمة الاستقصاء - (مثلاً، ستتأثر حياتي تأثيراً سلبياً إذا قررت أن أترك منظمتي الآن، وست جملة لقياس الالتزام المعياري - الجمل أرقام ٣٩ و ٤٢ و ٤٥ و ٤٨ و ٥١ و ٥٤ في قائمة الاستقصاء - (مثلاً، سأشعر بالذنب إذا تركت هذه المنظمة والتحقت بمنظمة أخرى) يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، ويرمز لها بواحد صحيح، وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة،

٢/٨ مجتمع وعينة البحث

١/٢/٨ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الدائمين في شركات إنتاج الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية (هولدى فارما) منطقة القاهرة الكبرى والبالغ عددهم ٢٢٣٢٧^(١)

٢/٢/٨ عينة البحث

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، ١٩٨٩)، حيث أن مجتمع البحث هو ٢٢٢٨٢ عامل وبافتراض أن حدود الخطأ عند ٥% يكون حجم العينة ٣٧٧ مفردة زادها الباحث إلى ٤٠٠ مفردة لزيادة

1 - مركز معلومات قطاع الأعمال العام. إدارة الإحصاء.

درجة الدقة في البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال زيادة تمثيل العينة لمجتمع البحث.

أما بالنسبة لنوع العينة؛ فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية بازرعة (١٩٨٩) فتم سحب عينة عشوائية طبقية، فتم توزيع حجم العينة الإجمالي (٤٠٠ مفردة) على الشركات العشر بطريقة التوزيع المتناسب أي طبقاً لنسبة عدد العاملين في كل شركة إلى إجمالي عدد العاملين في الشركات العشر، وتبعاً لذلك كان نصيب كل شركة، ومعدل الاستجابة كما يوضحه الجدول رقم (٢) وقد وصل معدل الاستجابة إلى ٧٧٪، حيث تلقى الباحث ٣٠٧ قائمة صالحة للاستخدام من إجمالي القوائم الموزعة (وعددتها ٤٠٠ قائمة).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة على الشركات المشاركة في الدراسة والاستجابات الصحيحة

مستسل	الشركة	المجتمع	العينة	الاستجابات الصحيحة
١	مصر للمستحضرات الطبية	١٧٨٨	٣٢	٢١
٦	ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	١٧١٢	٣١	١٦
٢	النيل للأدوية	٢٧٧٩	٥٠	٤٠
٣	القاهرة للأدوية	٢٤٧٢	٤٤	٣٦
٧	العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	١٣٦٦	٢٤	١٨
٨	تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)	٢٩٩٣	٥٤	٤٦
٩	النصر للكيماويات الدوائية	٢٥٥١	٤٦	٣٣
٥	الجمهورية للأدوية	١٢٨٨	٢٣	١٦
٤	المصرية لتجارة الأدوية	٤٦٨٤	٨٤	٧٠
١٠	العبوات الدوائية	٦٤٩	١٢	١١
	الإجمالي	٢٢٢٨٢	٤٠٠	٣٠٧

ويوضح جدول (٣) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

جدول (٣)

توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

التكرارات		بيان
نسبة %	عدد	
النوع:		
٣٠	٩٢	أنثى
٧٠	٢١٥	ذكر
العمر:		
١٥,٦	٤٨	أقل من ٣٠ سنة
٣٦,٥	١١٢	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة
٢٩,٣	٩٠	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة
١٨,٦	٥٧	من ٥٠ سنة فأكثر
المستوى التعليمي:		
٥,٥	١٧	مؤهل متوسط
١٤,٧	٤٥	مؤهل فوق المتوسط
٦٦,١	٢٠٣	مؤهل عالي
١٣,٧	٤٢	دراسات عليا
مدة الخدمة:		
١٤	٤٣	أقل من (٥) سنوات
١٧	٥٢	من (٥) سنوات الى أقل من (١٠) سنوات من (١٠)
٢١,٨	٦٧	سنوات الى أقل من (١٥) سنة
٤٧,٢	١٤٥	من (١٥) سنة فأكثر

٣/٨ أنواع البيانات ومصادرها

تمشياً مع أهداف الدراسة قام الباحث بالإطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية - العربية والأجنبية - المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم أمكن للباحث تحديد بيانات الدراسة على النحو التالي:-

١/٣/٨ البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في الإطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية - العربية والأجنبية - المتعلقة بموضوع البحث الالتزام التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وعلى وجه الخصوص العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والخصائص الديموجرافية، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بالعاملين بشركات إنتاج الدواء والتي تم الحصول عليها من إدارة الإحصاء. بمركز معلومات قطاع الأعمال العام.

٢/٣/٨ البيانات الأولية:

إلى جانب البيانات الثانوية اعتمدت الدراسة على تجميع بيانات أولية عن: بيانات عن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام الوجداني، والالتزام الإستمراري، الالتزام المعياري)، والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، والخصائص الديموجرافية للعاملين وتشمل (العمر، والنوع، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة) والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء وتم اختبار الثبات لها من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's coefficient alpha ولقد سبق وأشار الباحث إلى أن معظم المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس أُستُخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات، وحيث أن قائمة الاستقصاء في - الدراسة

الحالية - تطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، وكذلك فإنها تطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة؛ لذلك قام الباحث باختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء (حيث أن قيمة معامل الصدق تساوى الجذر التربيعى لقيمة معامل ألفا) ويتضمن جدول رقم (٤) معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم (٤) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

قيمة معامل الصدق	قيمة معامل ألفا	عدد الجمل	المقياس
٠,٨٥	٠,٧٣	١٨	١- مقياس مجمل الالتزام التنظيمي
٠,٨٧	٠,٧٥	٦	مقياس الالتزام العاطفي
٠,٧٩	٠,٦٣	٦	مقياس الالتزام الاستمراري
٠,٧٩	٠,٦٢	٦	مقياس الالتزام المعياري
٠,٨٧	٠,٧٦	٢٤	٢- مقياس مجمل العدالة التنظيمية
٠,٨٢	٠,٦٨	٩	مقياس العدالة التوزيعية
٠,٨٩	٠,٧٩	٥	مقياس العدالة الإجرائية
٠,٨٨	٠,٧٧	١٠	مقياس العدالة التفاعلية
٠,٩٢	٠,٨٤	١٢	٣- مقياس الثقة التنظيمية

٤/٨ أساليب تحليل البيانات:

أعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي وفرتها عينة البحث باستخدام الحاسب الآلي من خلال المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهمها:

١/٤/٨ الإحصاءات الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات الواردة في البحث

٢/٤/٨ معامل ارتباط بيرسون لتحديد حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي وكل من المتغيرات المستقلة التسعة المستخدمة في هذا البحث.

٣/٤/٨ تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتحديد القوة التفسيرية للمتغيرات الوارد في البحث؛ بمعنى آخر لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على الالتزام التنظيمي وتحديد تلك التوليفة من المتغيرات المستقلة القادرة على شرح أكبر حجم من التباين في المتغير التابع.

٩- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

١/٩ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

تناول الباحث فيما يلي الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لجميع متغيرات البحث فيما عدا الخصائص الديموجرافية كما هو مبين في الجدول رقم (٥)

جدول (٥)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
٠,٧٢١	٣,٣٤	العدالة التوزيعية
٠,٦٢٥	٣,٥٧	العدالة الإجرائية
٠,٦٠١	٣,٣٨	العدالة التفاعلية
٠,٦٥٨	٣,٨٩	مجمّل إدراك العدالة التنظيمية الكلية
٠,٥٢٩	٣,٢٣	الثقة التنظيمية
٠,٦٩٨	٣,٢٦	الالتزام العاطفي
٠,٧٨٩	٣,٨٥	الالتزام الاستمراري
٠,٥٤٨	٣,٠٣	الالتزام المعياري
٠,٦٥٦	٣,٣٦	مجمّل الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (٥) ارتفاع درجات كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية إلى حد ما لدى العاملين بقطاع إنتاج الدواء حيث يزيد كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) إلا أنه لم يصل إلى الدرجة المرتفعة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي لبعد العدالة التوزيعية ٣,٣٤ بانحراف معياري ٠,٧٢١ والوسط الحسابي لبعد العدالة الإجرائية ٣,٥٧ بانحراف معياري ٠,٦٢٥ والوسط الحسابي لبعد العدالة التفاعلية ٣,٣٨ بانحراف معياري ٠,٦٠١ كما بلغ المتوسط العام للعدالة التنظيمية الكلية ٣,٨٩ بانحراف معياري ٠,٦٥٨

ويتضح من الجدول رقم (٥) أيضاً ارتفاع درجات الثقة التنظيمية إلى حد ما لدى العاملين بقطاع إنتاج الدواء عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث

نقاط) إلا أنه لم يصل إلى الدرجة المرتفعة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ المتوسط العام ٣,٢٣ بانحراف معياري ٠,٥٢٩

كما يتضح من الجدول رقم (٥) ارتفاع درجات كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي إلى حد ما لدى العاملين بقطاع إنتاج الدواء حيث يزيد كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) إلا أنه لم يصل إلى الدرجة المرتفعة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي لبعد الالتزام العاطفي ٣,٢٦ بانحراف معياري ٠,٦٩٨ والوسط الحسابي لبعد الالتزام الإستمراري ٣,٨٥ بانحراف معياري ٠,٧٨٩ والوسط الحسابي لبعد الالتزام المعياري ٣,٠٣ بانحراف معياري ٠,٥٤٨ كما بلغ المتوسط العام للالتزام التنظيمي الكلي ٣,٣٦ بانحراف معياري ٠,٦٥٦

٣/٩ نتائج تحليل الارتباط

يُظهر الجدول رقم (٦) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) والمتغيرات المستقلة (كمحددات للالتزام التنظيمي).

جدول رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
١ - الثقة التنظيمية	١	٠,٥٢٨	٠,٥٨٨	٠,٤٩٩	٠,٢١٣	٠,٥٣٢	٠,٣٨٧	٠,٣٥٧	٠,٥٢٧	٠,٥٨٢	٠,٥٨٢	٠,٥٥٤	٠,٠٢٧
٢ - العدالة التوزيعية		١	٠,٤٠٢	٠,٥٨٨	٠,٤٥٥	٠,٣١٣	٠,٤٨١	٠,٢١٥	٠,٤٨٤	٠,٦٠٤	٠,٤٥٨	٠,٤٥٤	٠,١٢٢
٣ - العدالة الإجرائية			١	٠,٣٦٥	٠,٤٣٦	٠,١٧٤	٠,٣٤٩	٠,٤٠٢	٠,٣١٧	٠,٦٢٧	٠,٣٥٩	٠,٤٨٤	٠,١٠٠
٤ - العدالة التفاعلية				١	٠,١٤٧	٠,٤٦٥	٠,٢٣٨	٠,٣٣٣	٠,٤١٩	٠,٠٣٠	٠,٠٥٦٨	٠,٦٢٧	٠,١٥٥
٥ - مجمل العدالة التنظيمية					١	٠,٤٢٣	٠,٣٩٢	٠,٣٠٥	٠,٥٥٤	٠,٢٠٦	٠,٦٠٤	٠,٥١٧	٠,٢٠٤
٦ - الالتزام العاطفي						١	٠,٤٥٢	٠,١٤٨	٠,٤٥١	٠,٤٢٧	٠,٢٦٩	٠,٠٢٢	٠,٢٥٩
٧ - الالتزام الإستمراري							١	٠,١٥٥	٠,١٣٢	٠,٣٢٥	٠,٢٤٣	٠,٢٥٩	٠,٢٧٨
٨ - الالتزام المعياري								١	٠,١١٥	٠,١٥٨	٠,٠٣٥٨	٠,٢٨٣	٠,٣٥٢
٩ - مجمل الالتزام التنظيمي									١	٠,٤٠٦	٠,٠٣٥٩	٠,٢٥١	٠,٢١٩
١٠ - النوع										١	٠,٣٠٥	٠,٤٥٤	٠,٢٠٤
١١ - العمر											١	٠,٤٨٠	٠,٠٢٧
١٢ - المستوى التعليمي												١	٠,٠٥٣
١٣ - مدة الخدمة													١

* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٦) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية وكل من أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام الإستمراري والالتزام المعياري ومجمل الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط بمعامل ارتباط ٠,٣٨٧ و ٠,٣٥٧ و ٠,٥٢٧ على الترتيب.

ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تتفق بشكل كامل مع تنبؤات الفرض الأول وتشير إلى أن متغير الثقة التنظيمية مرشح بصفة مبدئية للتأثير في الالتزام التنظيمي، والنتيجة النهائية متوقفة على نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات والتي سيتم عرضها فيما بعد.

علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

وفيما يتعلق بمتغير مجمل العدالة التنظيمية يبين الجدول رقم (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير مجمل العدالة التنظيمية وكل من أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام الإستمراري والالتزام المعياري ومجمل الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٣٩٢ و ٠,٣٠٥ و ٠,٥٥٤ على الترتيب.

كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير العدالة التوزيعية وكل من بعد الالتزام العاطفي، والالتزام الإستمراري ومجمل الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٣١٣ و ٠,٤٨١ و ٠,٤٨٤ على الترتيب،

وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير العدالة الإجرائية وكل من أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام الإستمراري والالتزام المعياري ومجمل الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,١٧٤ و ٠,٣٤٩ و ٠,٤٠٢ و ٠,٣٠٧ على الترتيب.

وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير العدالة التفاعلية وكل من أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام الإستمراري والالتزام المعياري ومجمل الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٤٦٥ و ٠,٣٣٨ و ٠,٣٣٣ و ٠,٤١٩ على الترتيب.

ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تتفق بشكل كامل مع تنبؤات الفرض الثاني وتشير إلى أن متغير العدالة التنظيمية مرشح بصفة مبدئية للتأثير في الالتزام التنظيمي، والنتيجة النهائية متوقفة على نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات والتي سيتم عرضها فيما بعد.

علاقات الارتباط بين الخصائص الديموجرافية والالتزام التنظيمي

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول (٦) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النوع ومجمل الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط $0,195$ وكذلك بين النوع وبعدي الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري بمعامل ارتباط $0,178$ و $0,196$ على الترتيب. وبالنسبة للعمر فتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العمر وكل من مجمل الالتزام التنظيمي وأبعاد الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري بمعامل ارتباط $0,359$ و $0,269$ و $0,243$ و $0,358$ أما بالنسبة للمستوى التعليمي لم يثبت وجود علاقة ارتباط معنوية بينه وبين مجمل الالتزام التنظيمي أو أي من أبعاد الالتزام التنظيمي سوى بُعد الالتزام الاستمراري بمعامل ارتباط $0,258$

وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مدة الخدمة وكل من مجمل الالتزام التنظيمي وأبعاد الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري بمعامل ارتباط $0,319$ و $0,259$ و $0,278$ و $0,352$

ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الخصائص الديموجرافية والالتزام التنظيمي تتفق بشكل كامل مع تنبؤات الفرض الثالث، فتشير إلى أن هناك أربع خصائص ديموجرافية مرشحة بصفة مبدئية للتأثير في الالتزام التنظيمي، والنتيجة النهائية متوقفة على نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات والتي سيتم عرضها فيما بعد.

٢/٢/٤ نتائج تحليل الانحدار:

تطلب الاختبار النهائي للفروض استخدام أسلوب الانحدار المتعدد من خلال طريقة الانحدار متوالى الخطوات Stepwise باعتباره التحليل الذي يأخذ في الحسبان علاقات الارتباط المرتفعة بين المتغيرات المستقلة ويستطيع إعطاء نموذج شامل لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعةً على كل متغير من المتغيرات التابعة.

ويُظهر الجدول رقم (٧) حجم ومستوى معنوية معاملات الانحدار المعيارية (β) للمتغيرات المستقلة التي توصل تحليل الانحدار متوالى الخطوات إلى أن لها تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي أو أي من أبعاده الأربعة (الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على الالتزام التنظيمي

مسلسل	المتغيرات المستقلة	الالتزام العاطفي			الالتزام الإستمرارى			الالتزام المعيارى			مجمل الالتزام التنظيمي		
		معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (t)	مستوى المعنوية	معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (t)	مستوى المعنوية	معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (t)	مستوى المعنوية	معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (t)	مستوى المعنوية
١	الثقة التنظيمية	٠,٢١٨	٤,٥٢٦	**	٠,٢٠٨	٣,٦٥٨	**	٠,٢٠٨	٣,٥٢٨	**	٠,٢٥٩	٣,٥٩٨	**
٢	العدالة التوزيعية	٠,٣٠٩	٣,٨٧٩	**	٠,٣٢٥	٤,٠٤٩	**	٠,٢٨٥	٣,١٨٧	**	٠,٢٢٨	٣,٤٨١	**
٣	العدالة الإجرائية				٠,١٨٧	٢,٥٨٩	**				٠,٢٥٨	٣,٥٩٨	**
٤	العدالة التفاعلية				٠,١٢٤	٥,٨٢٦	**	٠,١٢٤	٢,٢٢١	*	٠,١٦٠	٣,٠٥٤	**
٥	مجمل العدالة التنظيمية	٠,٣٢٠	٣,٨٧٩	**	٠,٣٢٥	٤,٠٤٩	**	٠,٢٨٥	٣,١٨٧	**	٠,٢٢٨	٣,٤٨١	**
٦	مدة الخدمة	٠,١٢٨	٣,٠١٢	**	٠,٠٨٨	٢,٤٤٠	**	٠,١٨٩	١,٧٥٨	*	٠,١٤٩	٤,٣٣١	**
Adjusted R ²		٠,٣٤٣			٠,٣٥٨			٠,٢٥٤			٠,٥٣٢		
اختبار F		٥١,٥٤٢			٢٩,٥٢٨			١٤,٣٢٥			٧٥,٢٥٨		
مستوى المعنوية		**			**			**			**		

* مستوى المعنوية (sig.) أقل من ٠,٠٥

** مستوى المعنوية (sig.) أقل من ٠,٠١

وطبقاً للنتائج التي يظهرها الجدول رقم (٧) فإن للثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة تأثيراً معنوياً على بعد الالتزام العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) ٠,٢١٨ و ٠,٣٠٩ و ٠,٣٢٠ و ٠,١٢٨ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين الالتزام العاطفي كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 8.125 + 0.218 X_1 + 0.309 X_2 + 0.320 X_3 + 0.128 X_4$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (الالتزام العاطفي)، و X_1 إلى الثقة التنظيمية، و X_2 إلى العدالة التوزيعية، و X_3 إلى مجمل العدالة التنظيمية و X_4 إلى مدة الخدمة، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨,١٢٥

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) والالتزام العاطفي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ لنموذج الانحدار هو ٠,٣٤٣ والذي يشير إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة وهى: تقدير الذات وغموض الدور والدعم التنظيمي ومدة الخدمة تفسر حوالى ٣٤٪ تقريباً من التباين الحادث في الالتزام العاطفي (كمتغير تابع).

ومن الجدول رقم (٧) يتضح أيضاً أن للثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة

تأثيراً معنوياً على بعد الالتزام الإستمراري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) ٠,٢٠٨ و ٠,٣٢٥ و ٠,١٨٧ و ٠,١٢٤ و ٠,٣٢٥ و ٠,٠٨٨ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين الالتزام الإستمراري كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.265 + 0.208 X_1 - 0.325 X_2 + 0.187 X_3 + 0.124 X_4 + 0.325 X_5 + 0.088 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (الالتزام الإستمراري)، و X_1 إلى الثقة التنظيمية، و X_2 إلى العدالة التوزيعية، و X_3 إلى العدالة الإجرائية، و X_4 إلى العدالة التفاعلية، و X_5 إلى مدة الخدمة، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٧,٢٥٠

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) وبعد الالتزام الإستمراري (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل R^2 Adj. لنموذج الانحدار هو ٠,٣٥٨، والذي يشير إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي ٣٦٪ تقريباً من التباين الحادث في الالتزام الإستمراري (كمتغير تابع).

ومن الجدول رقم (٧) يتضح أيضاً أن للثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة تأثيراً معنوياً على بعد الالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β)

٠,٢٠٨ و ٠,٢٨٥ و ٠,١٢٤ و ٠,٢٨٥ و ٠,١٨٩ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين الالتزام المعياري كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 9.051 + 0.208 X_1 + 0.285 X_2 + 0.124 X_3 + 0.285 X_4 + 0.189 X_5 +$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (الالتزام المعياري)، و X_1 إلى الثقة التنظيمية، و X_2 إلى العدالة التوزيعية، و X_3 إلى العدالة التفاعلية، و X_4 إلى مجمل العدالة التنظيمية X_5 إلى مدة الخدمة، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٩,٠١٥

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) وبعد الالتزام الإستمراري (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل R^2 Adj. لنموذج الانحدار هو ٠,٢٥٤، والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى ٢٥٪ تقريباً من التباين الحادث في الالتزام المعياري (كمتغير تابع).

ومن الجدول رقم (٧) يتضح أيضاً أن للثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة تأثيراً معنوياً على بعد مجمل الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا)

٠,٢٥٩ و ٠,٢٢٨ و ٠,٢٥٨ و ٠,١٦٠ و ٠,٢٢٨ و ٠,٢٨٩ و ٠,١٤٩

على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين مجمل الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 7.458 + 0.259 X1 - 0.228 X2 + 0.258 X3 + 0.160 X4 + 0.289 X6 + 0.149 X6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (الالتزام الإستمراري)، و X1 إلى الثقة التنظيمية، و X2 إلى العدالة التوزيعية، و X3 إلى العدالة الإجرائية، و X4 إلى العدالة التفاعلية، و X5 إلى مجمل العدالة التنظيمية، و X6 إلى

ممة الخدمة، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٧,٤٥٨ ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ومجمل العدالة التنظيمية ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) ومجمل الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل Adj. R2 لنموذج الانحدار هو ٠,٥٣٢ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى ٥٣٪ تقريباً من التباين الحادث في مجمل الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع).

النتائج السابقة تعطى دعماً كلياً للفرض الأول والذي تنبأ بأن للثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على مجمل الالتزام التنظيمي وأبعاده الأربعة، تتوافق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه الكثير من الدراسات السابقة التي سبق الإشارة إليها من بينها (Bobbie, 2007 ; Lewicka, 2014 ; Wang, 2013 ; Gamze et al, 2013) ويمكن تفسير ذلك من منظور أن تأكد العاملين من تصرفات الإدارة يجعل المنظمة مكان عمل يتسم بالوضوح الذي يصعب استعاضته في منظمة أخرى يجهلون بها، إلى جانب أن العاملين يبادلون ثقتهم الثقة التنظيمية بالتزامهم بالمنظمة.

وتعطى كذلك دعماً كلياً للفرض الثاني والذي تنبأ بأن للعدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على مجمل الالتزام التنظيمي، فعلى الرغم من أنه لم يثبت معنوية تأثير كلا من بعدى العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على بعد الالتزام العاطفي ولم يثبت معنوية تأثير بعد العدالة الإجرائية على بعد الالتزام المعياري إلا أنه في النهاية ثبت معنوية تأثير جميع أبعاد العدالة التنظيمية على مجمل الالتزام التنظيمي.

إن كانت تلك النتيجة لا تتوافق مع القليل من الدراسات السابقة مثل دراسة (Ibrahim & Perez, 2014) إلا أنها تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي سبق تناولها ومن بينها؛ (Kuldeep et al, 2009 ; Raza et al., 2013 ; Ravangard et al 2013 ; Jeon, 2009 دراسة حسانين، ٢٠٠٤) ويمكن تفسير ذلك من منظور نظرية التبادل الإجتماعي حيث أن إدراك العاملين للعدالة بمثابة محدد هام لقراراتهم وأنها تمثل العامل الذي يحدد سلوكياتهم واتجاهاتهم في مكان العامل (مثل، الالتزام التنظيمي)، وأن الأفراد يستخدمون إدراكهم للعدالة التنظيمية في الوقت الراهن للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به في المستقبل.

إلا أن نتائج البحث تعطى دعماً جزئياً للفرض الثالث والذي تنبأ بأن للخصائص الديموجرافية (النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة) تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي، فلم تثبت معنوية سوى متغير واحد من بين المتغيرات الديموجرافية الأربعة وهو مدة الخدمة على مجمل الالتزام التنظيمي وأبعاده الأربعة. وإن كانت تلك النتيجة تختلف مع ما توصل إليه بعض الدراسات من بينها: (Ibrahim & Perez, 2014 ; Mohammed & Eleswed, 2013 ; Kaur et al., 2010) إلا أنها تتوافق مع ما توصلت إليه البعض الآخر من الدراسات الأخرى منها بينها: (Inga Rana, 2010; Kumar and Giri, 2009 ;

(Natarajan&Nagar,2011)، ويمكن تفسير ذلك من منظور أن العامل خاصة في بيئة العمل المصرية - غالباً ما يرى أن طول مدة الخدمة نوع من الاستثمار في العمل والخدمة الأطول تحقق مكانه وظيفية ما يصعب التفريط فيها ويصعب الحصول على نفس المكانة التي وصل إليها في مكان عمل آخر، إلى جانب أن طول مدة الخدمة تخلق نوع من الألفة بين العامل وبيئة العمل.

١٠- تلخيص النتائج والتوصيات

١/١٠ النتائج

لقد استهدف هذا البحث تحديد تأثير كلا من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف تمت مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال حتى يمكن تحديد المشكلة وصياغة الفروض فقام الباحث بصاغة ثلاث فروض رئيسية تم اختبارها على عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين في شركات انتاج الدواء التابعة لقطاع الأعمال العام، ولقد كان تنبؤ الفرض الأول هو أن للثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على أبعاد الالتزام التنظيمي وكان تنبؤ الفرض الثاني هو أن لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الالتزام التنظيمي" وكان تنبؤ الفرض الثالث والأخير هو أن لكل من النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة) كمتغيرات ديموجرافية تأثيراً معنوياً على أبعاد الالتزام التنظيمي، ولقد أثبتت نتائج الإنحدار متوالى الخطوات صدق تنبؤ الفرض الأول والثاني بشكل كامل وصدق تنبؤ الفرض الثالث بشكل جزئي حيث أثبت التحليل المذكور معنوية متغير الثقة التنظيمية ومعنوية أبعاد العدالة التنظيمية واخيراً معنوية متغير واحد من المتغيرات الديموجرافية هو مدة الخدمة.

وعلى أساس النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن القول أن مستوى الالتزام التنظيمي بصفة عامة يميل إلى الارتفاع بين العاملين الأقدم في الخدمة والأعلى في مستوى الثقة التنظيمية والذين يزداد لديهم مستوى إدراك العدالة التنظيمية.

٢/١٠ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التقدم بعدة توصيات تشتمل على شقين أساسيين هما: توصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في شركات إنتاج الدواء، و توصيات على المستوى الأكاديمي كمجالات أبحاث مستقبلية وذلك على النحو التالي:

١/٢/١٠ توصيات على المستوى العملي:

- على المستوى العملي أو التطبيقي يوصى الباحث المسؤولون في الشركات محل الدراسة بمراعاة الدقة في اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم إشارات الالتزام بصفة عامة ليسهل دعم التزامه بالمنظمة.
- يجب على المسؤولين في الشركات محل الدراسة الحيطة في سلوكياتهم لتكون قدوة ومثالاً للمرؤوسين لما لذلك من تدعيم لثقة المرؤوسين فيهم ومن ثم يزداد الالتزام التنظيمي لديهم.
- عقد لقاءات من حين لآخر مع العاملين لتوصيل رسالة وأهداف وقيم المنظمة لهم وإقناعهم بها وربطهم بها
- العمل على جعل الرواتب متمشية مع المرتبات السائدة في الصناعة وكذلك متمشية مع متطلبات المعيشة.
- مراعاة قواعد العدالة سواء عند توزيع النواتج كالتريقات والحوافز المادية وعند رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والاعتراف بأن العدالة في توزيع الأجور أهم من زيادة الأجور.

- الشفافية فيما تتخذه الإدارة من قرارات وأن تشرح للعاملين مبرراتها والأخذ بالإعتبار حاجات العاملين ووجهات نظرهم.
- العمل على خلق مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من خلال اشراكهم في رسم السياسات وصنع اقرارات.
- عدم التحيز في التعامل مع العاملين.
- العمل على زيادة الإطمئنان النفسى للعاملين لزيادة الالتزام التنظيمي شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة ملتزمة بهم كما هم ملتزمون بها.

١٠/٢/٢ توصيات بحوث مستقبلية

- يُوصي الباحث بإعادة اختبار فروض الدراسة ولكن على عينات أخرى سواءً من المنظمات أو العاملين - وبصفة خاصة المنظمات العاملة في مجال السياحة والفندقة أو الصحة أو التعليم حتى يمكن الوصول إلى صورةٍ شاملةٍ ورأي راجحٍ حول تأثير المتغيرات التي تناولتها الفروض على الالتزام التنظيمي في بيئة العمل المصرية.
- يُوصي الباحث باختبار تأثير متغيرات أخرى على الالتزام التنظيمي - غير التي تناولتها الدراسة، مثل: متغيرات الثقافة التنظيمية، وسمات الشخصية وقيم العمل الإسلامية، والإثراء الوظيفي.
- اجراء دراسة حول النتائج الإيجابية التي أشارت إليها الدراسات السابقة للالتزام التنظيمي مثل زيادة مستوى الأداء وإنخفاض معدلات الغياب والتأخير عن العمل والأداء التنظيمي، وسلوكيات الإبداع.
- تصميم نموذج متكامل للالتزام التنظيمي يشتمل على أبعاده ومحدداته، أو العوامل المؤثرة عليه ونتائجه.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. بازرة، محمود صادق (١٩٨٩)، " بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية " (ط٦؛ القاهرة: دار النهضة العربية).

٢. حسانين، جاد الرب عبدالسميع (٢٠٠٤) "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مجلد ٢٦، عدد ٢، ص: ٧٣-١٣٠.

٣. عبد العليم، محمد البكرى (٢٠١٢) " محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية" مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثاني.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Akanbi, et al., (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3, No. 14,P: 207-218.
2. Akdogan, A., & Cingoz, A. (2009). "The effects of organizational downsizing and layoffs on organizational commitment: A field research.", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.14,2, PP: 337-343.
3. Akpınar, A. T. & Taş Y. (2013)," Effect of distributive justice, procedural justice and organizational trust on affective commitment", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 2, Issue. 8, pp:61- 66.

4. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), " The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63, Issue 1, PP: 1-18.
5. Aube, C et al., (2007)," Perceived organizational support and organizational commitment The moderating effect of locus of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 5, PP: 479-495.
6. Barkhordar, F.(2014) "Organizational justice and organizational commitment (A study on employees of Payame Noor Universities in Khorasan Jonobi, Iran)", *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, Vol. 40, No. 1, pp. 338-346.
7. Bennis, W., & Nanus, B. (2003) **Leaders: The strategies for taking charge.**(2nd Edition, New York,NY, Harper and Row publisher).
8. Beugre, C. D. (1998a). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.34, No.3, PP: 347-361.
9. Bies, R., & Mong, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Liwick, B. H. Sheppard, & B. H. Bazerman (Eds.), *Research on Organization in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
10. Bobbie, M.(2007), An analysis of the relationship among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment in an acute care hospital., *Doctoral Dissertation, the faculty of Saybrook Graduate School and Research Center San Francisco, California.*

11. Brown, Barbara B.(2003), " Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, *Doctoral Dissertation the Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University.*
12. Buchanan, Bruce. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, PP:533-46.
13. Clifford J. Mottaz, (1989), An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, The *Sociological Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 143-158.
14. Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). "The role justice plays in organizational change", *Public Administration Quarterly*, Vol.19, No.2, PP: 135-152.
15. Cohen. A. (2003),"*Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*,(Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Association.
16. Crow, Matthew M. and Lee, Chang-Bae (2012)," Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 35 No. 2, 2012 pp. 402-423.
17. Cummings, L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), Trust in organizations: *Frontiers of theory and research*, PP:302-330, Thousand Oaks, CA: Sage.

18. Demirel, Yavuz, Yücel, İlhami, (2013), "The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry", *International journal of social science*, Vol. 11, No.3., PP:26-30.
19. Esfahani A.N. et al (2013)" The Impact of Organizational Justice and Internal Marketing on Organizational Commitment with Using Structural Equation Modeling", International Journal of *Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 2, No. 4, PP: 88-98.
20. Fariba Rafei-Dehkordi, Sardar M & Mozafar Y. (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, Vol. 3, No. 3 PP: 696-700.
21. Freund, Ron (2014), "Determining the effects of employee trust on organizational commitment", *Doctoral Dissertation submitted to the Pepperdine University, California, U.S.A.*
22. Gamze et al (2013) Transformational leadership, Job satisfaction, organizational commitment, organizational trust in Turkish public hospitals: public servant versus private employees, Paper presented to the Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings, April 2013.
23. Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No.1, PP: 9-22.

24. Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow." ***Journal of management***, Vol.16, No.2, PP: 399-432.
25. Haghghi M., Ahmadi I, Ramin Mehr H, (2009). Surveying the effect of organizational justice on employee performance. ***Journal of Organizational Culture***. Vol.7, No.20, PP: 79-101.
26. Hassan, Arif (2002)."Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave" ***Asian Academy of Management Journal***, Vol.7, No.2, PP: 55- 66.
27. Ibrahim, Mohamed E. & Perez, Ann O.(2014),"Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE", ***International Journal of Business and Management***; Vol. 9, No.2 PP:45-59.
28. Imberman, Maya D.(2009), " Organizational change and organizational justice " Assessing the impact on organizational commitment, change-oriented organizational citizenship behavior, and attitude toward future change " ***Doctoral Dissertation submitted to the faculty of the Marshall Goldsmith School of Management, Alliant International University, Los Angeles, California, U.S.A.***
29. Jeon, Jeong-Ho (2009), The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management, ***Doctoral Dissertation submitted to the Faculty of the graduate school of the University of Minnesota, U.S.A.***

30. Kansffiro, Paul(2008), " Analyzing The Organizational Justice, Trust, And Commitment Relationship In A Public Organization", ***Doctoral Dissertation submitted to Graduate Faculty of the Department of Business and Technology Management Northcentral University, Arizona, U.S.A.***
31. Kanwal Raza, Nosheen Adnan Rana, Mehwish Qadir, Adnan Masood Rana (2013), "Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan", ***Middle-East Journal of Scientific Research***, Vol.16, No.6, PP: 878-883.
32. Kaur, K. & Sandhu H.S.(2010), " Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry", ***International Journal of Business and Management***, Vol. 5, No. 12,PP: 141-152.
33. Klendauer Ruth (2009), " Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers", ***Journal of Managerial Psychology***, Vol. 24 No. 1,PP: 29-45.
34. Konovsky, M.A. (2000)"Understanding Procedural justice and its impact on business organizations, ***Journal of management***, Vol.26., No.3,PP: 489-511.
35. Kouzes, J., & Posner, B. (2007). **The leadership challenge** (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
36. Kuldeep K., Arti, & Ekta R. (2009)Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment,

- The IUP Journal of Management Research*, Vol. VIII, No. 10, PP:24-37.
37. Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri (2009). 'Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *University Journal of Organizational Behavior*, Vol. VIII, No. 1, PP:28-36.
38. Kumari N. & Afroz. (2013), "The impact of organizational justice on organizational commitment and creative behaviour among thermal power Industrial employees", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol. 16, Issue 6, pp: 1-6.
39. Landry, G., Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: A two-study examination. *Journal of Psychology*, Vol. 144, No. 3, PP: 285-312.
40. Leventhal, G. S. (1976). "The distribution of rewards and resources in groups and organizations." *Advances in experimental social psychology*, Vol.9, PP: 91-131.
41. Leventhal, G. S. & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction Journal*, New York: Springer Verlag. PP: 167-218.
42. Lewicka, Dagmara (2014)," The Influence of Organizational Trust upon Affective and Calculative Commitment", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol. 20, No.1, PP: 205-213.
43. Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities.

- Academy of Management Review*, Vol, 23, PP:438-458.
44. Liou, K. T., & Nyhan, R. C. (1994), "Dimensions of organizational commitment in the public sector", *An empirical assessment. Public Administration Quarterly*, Vol. 18, No.1, PP: 99-119.
45. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol.20, PP: 709-734.
46. McDowall, A. and C. Fletcher (2004). "Employee development: an organizational justice perspective." *Personnel Review*, Vol.33,1, PP: 8-29.
47. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol.69 No.3, PP: 372-378.
48. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No6, PP: 710-720.
49. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment of organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, PP: 538-551.
50. Mirmohamdi, S. M.(2014), "The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment", International

- Review of Management and Business Research, Vol. 3 Issue.3, PP:1773-1789.
51. Mohammed, Fatema & Eleswed, Muath (2013), " Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain", ***International Journal of Business, Humanities and Technology***, Vol.3 No.5, PP: 43-53.
52. Natarajan, N. K., & Nagar, D. (2011). "Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction", ***Journal of Management Research***, Vol.11, No.1, PP:59-64.
53. Nazim A. & Jan, Shahid (2012). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan. ***Journal of Managerial Sciences***, Vol.6, No.2, PP: 201-212.
54. Odessa G. Darrough, (2006), An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce, ***Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University***.
55. Paine, Scott Christopher (2007), The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment, ***Doctoral Dissertation, Alliant International University, San Diego, U.S.A.***
56. Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). "Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitments effects in

- federal agencies". *Review of Public Personnel Administration*, Vol.27, No.3,PP: 197-226.
57. Porter, L.W.(1968). "The etiology of Organizational Commitment: A longitudinal study initial stages of employee-organization relationships. *Unpublished Manuscript*, PP: 10-18.
58. Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, Vol. 10, No.2, PP: 260-284.
59. Rana, Inga (2010), "The relationship between person-job fit and organizational commitment", *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, Issue 6.
60. Rastgar, A. A., Davoudi, S. M. M., Oraji, S., Fartash, K. (2012). Illustrate the important linkage between perception of justice and job satisfaction. *Asian Journal of research in social sciences and humanities*, Vol.2, No.5, PP: 270-288.
61. Ravangard Ramin, et al (2013) "Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012", *Archives of Pharmacy Practice*, Vol. 4, Issue 1, pp:35-41.
62. Raza, K. et al. (2013) Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan Middle-East Journal of Scientific Research 16 (6): 878-883, 2013

63. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). **Organizational Behavior** (12th. ed.). Prentice Hal.
64. Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, Vol.,PP:23, 393-404.
65. Russell C, David E. B, and Stephen W. G,(2007), "The Management of Organizational Justice", **Academy of Management Perspectives**, Vol.21, No. 4, PP: 34-48.
66. Rusu Raluca(2013), "organizational commitment - from its beginning until today", **Buletin stiintific**, Vol.36, No.2.PP:181-187.
67. Schneider, Scott E. (2003), "Organizational Commitment, job satisfaction, And job characteristics of managers: Examining the relationships across selected demographic variables", ***Doctoral Dissertation submitted to the Steinhardt School of Education New York University, U.S.A.***
68. Sersic, D. M. (1999)," An imperial test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in creation context ", **Review of Psychology**, Vol.6, No.1-2, PP: 17-24. ***submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, U.S.A.***
69. Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, Vol., 16, PP: 143-150.
70. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. **Organizational Development Journal**, Vol.18, No.4, PP: 35-48.

71. Singh, A.K. and Singh, A.P. (2010). "Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior." **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Vol. 9, Issue 4, PP: 7-25.
72. Staley, A. B., et al. (2003). "The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment." **Journal of public budgeting accounting and financial management** Vol.15, PP: 505-524.
73. Tyler, T. R. (1989) The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.57No.5, PP: 830-838.
74. Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 67, No.5, pp: 850-863.
75. Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). "Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment", **Journal of Social Psychology**, Vol. 142, No.1, PP: 33-44.
76. Yar A. M. & Hüseyin S., (2014), "Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior1", **Journal of Educational Sciences Research**, Vol.4, No.2, PP:265-281.



جامعة الأزهر
كلية التجارة (بنين)
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

- دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات -

إعداد الباحث

د. يوسف حامد يوسف مناع

مدرس إدارة الأعمال بالكلية

السيد الفاضل/السيدة الفاضلة

تحية طيبة.....ويعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات -

الرجاء التكرم بتعبئة قائمة الاستقصاء المرفقة لإبداء رأيكم في كل عبارة وفقاً لما ترونه مناسباً لوجهة نظرکم.

وأؤكد لسيادتکم بأن كل ما تدلون به من أفكار وآراء هي لأغراض البحث العلمي فقط الذي يهدف إلى فائدة كلا من المنظمة والعاملين بها، مع الإشارة إلى أنه غير مطلوب ذكر الاسم على الاستقصاء.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

د. يوسف حامد يوسف مناع

أولاً: فيما يلي (١٨) جملة تستفسر عن ما يشعر به العاملون تجاه الإدارة، والمطلوب إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (✓) أمام كل جملة، وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

م	الجملة	أعترض بشدة (١)	أعترض (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
١	أعتقد أن الإدارة تقول الحقيقة في المفاوضات معها.					
٢	أعتقد أن الإدارة تفي بما التزمت به في التفاوض تجاه قسمنا.					
٣	في رأيي؛ أن الإدارة تتسم بالثبات أى يمكن الاعتماد عليها.					
٤	أعتقد أن أفراد الإدارة حققوا نجاحهم على حساب أفراد آخرين.					
٥	أشعر بأن الإدارة تحاول أن يكون لها اليد العليا.					
٦	أعتقد أن الإدارة تستفيد من مشكلاتنا.					
٧	أشعر بأن الإدارة تتفاوض معنا بأسلوب يتسم بالأمانة.					
٨	أشعر بأن الإدارة سوف تحافظ على كلماتها ولن تغير كلامها.					
٩	أعتقد أن الإدارة لا تضللنا.					
١٠	أشعر أن الإدارة تحاول التهرب من تعهداتها.					

م	الجملة	أعترض بشدة (١)	أعترض (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
١١	أشعر أن الإدارة تتفاوض بشأن التوقعات مشتركة بأسلوب يتسم بالعدالة.					
١٢	أشعر أن الإدارة تستفيد من الناس الذين يسهل مهاجمتهم.					

ثانياً: فيما يلي مجموعة من الجمل تستفسر عن مدى إدراككم للعدالة التنظيمية في الشركة التي تعملون بها، والمطلوب إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (✓) أمام كل جملة، وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

م	الجملة	أعترض بشدة (١)	أعترض (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
١٣	بصفة عامة، المكافآت التي أتلقاها هنا عادلة تماماً.					
١٤	أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع ما أقدمه من جهد.					
١٥	يتناسب راتبي الشهري مع مسؤولياتي في العمل.					
١٦	تتناسب المكافآت التي أحصل عليها مع المستوى التعليمي الخاص بي					

م	الجملة	أعترض بشدة (١)	أعترض (٢)	محايد (٣)	أوافق بشدة (٥)
١٧	تتناسب المكافآت التي أحصل عليها مع مستوى التدريب الذي تلقيته				
١٨	يتساوى دخلى مع دخل الأفراد الذين يعملون في وظائف مماثلة في الشركات المنافسة				
١٩	. تتناسب المكافآت التي أحصل عليها مع مستوى خبرتى				
٢٠	أعتقد أن راتبى الشهرى يتناسب مع ما أقدمه من جهد				
٢١	يتساوى دخلى مع دخل زملائى الذين يعملون في وظائف مماثلة في نفس الشركة التي أعمل بها.				
٢٢	تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز				
٢٣	يسمح للموظف بإبداء رأيه عند اتخاذ القرار المتعلق بعمله				
٢٤	يتم جمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ أى قرار خاص بالعمل				
٢٥	تطبق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء				
٢٦	تستخدم إجراءات موضوعية في عملية اتخاذ القرارات في هذه المنظمة.				
٢٧	عند ما يتخذ المدير قراراً بشأنى وظيفتى ؛ فإنه يتعامل معى بكل الاهتمام والود.				
٢٨	أعامل باحترام وكرامة في هذه المنظمة.				

م	الجملة	أعترض بشدة (١)	أعترض (٢)	محايد (٣)	أوافق بشدة (٤)	أوافق (٥)
٢٩	يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية، عندما يتخذ قراراً متعلقاً بوظيفتي					
٣٠	عند ما يتخذ المدير قراراً بشأن وظيفتي؛ فإنه يبدي اهتماماً بحقوقى كموظف.					
٣١	يناقش المدير معى النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي					
٣٢	يقوم المدير بتقديم مبررات كافية للقرارات المتخذة بشأن وظيفتي					
٣٣	عند ما يتخذ المدير قراراً بشأن وظيفتي؛ فإنه يقدم لى تفسيرات ذات معنى بالنسبة لى.					
٣٤	يشرح لى المدير بشكل واضح جدا أي قرار يتخذ بشأن وظيفتي					
٣٥	لدى علاقات ودية مع المدير.					
٣٦	المدير واضح وصريح تماما معى.					

رابعاً: فيما يلي (١٨) جملة تستفسر عن ما يشعر به العاملون تجاه المنظمات التي يعملون بها، والمطلوب إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (✓) أمام كل جملة، وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	أعترض (٢)	أعترض بشدة (١)	الجملة	
					سأكون سعيدا جدا إذا قضيت ما تبقى من حياتي العملية مع هذه المنظمة.	٣٧
					سيكون من الصعب للغاية ترك العمل في منظمتي الآن، حتى لو أردت ذلك.	٣٨
					لا أشعر بأي التزام أخلاقي للاستمرار في عملي بهذه المنظمة.	٣٩
					أنا حقا أشعر كما لو كانت مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة.	٤٠
					ستتأثر حياتي تأثيراً سلبياً إذا قررت أن أترك منظمتي الآن.	٤١
					حتى لو كانت في مصلحتي؛ أنا لا أشعر أنه سيكون من المناسب أن أترك منظمتي الآن.	٤٢
					أشعر بأنني فرد من أفراد العائلة في هذه المنظمة.	٤٣
					إن بقائي في هذه المنظمة نابع من حاجتي للعمل.	٤٤
					سأشعر بالذنب إذا تركت هذه المنظمة والتحقت بمنظمة أخرى.	٤٥
					لا أشعر بنوع من الارتباط العاطفي تجاه هذه المنظمة.	٤٦
					أشعر أن لدي عدد قليل جداً من الخيارات للنظر في مغادرة هذه المنظمة.	٤٧
					هذه المنظمة تستحق ولائي.	٤٨
					هذه المنظمة تعني الكثير بالنسبة لي.	٤٩
					أحد العواقب الوخيمة لترك هذه المنظمة هو ندرة البدائل المتاحة.	٥٠
					لن أترك منظمتي لأن لدي شعور بالالتزام الأخلاقي تجاه زملائي في العمل.	٥١

أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	أعترض (٢)	أعترض بشدة (١)	الجملة	
					لا أشعر بالالتزام تجاه هذه المنظمة.	٥٢
					لولا ما وصلت إليه في هذه المنظمة لفكرت في الانتقال للعمل في منظمة أخرى.	٥٣
					أنا مدين بالكثير لهذه المنظمة.	٥٤

سادساً: بيانات عامة (هامية جداً والرجاء عدم إغفال أى منها)

١ - النوع:

ذكر

أنثى

٢ - العمر:

من ٥٠ سنة فأكثر

من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة

من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة

أقل من ٣٠ سنة

٣ - مدة الخدمة بالشركة

من (١٥) سنوات فأكثر

من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة

من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات

أقل من (٥) سنوات

٤ - المؤهل الدراسي:

دراسات عليا

مؤهل عالي

مؤهل فوق متوسط

مؤهل متوسط

وشكراً لحسن تعاونكم.....