

أثر مدركات السلوك السياسي على الالتزام التنظيمي: تحليل الدور الوسيط لمتغيري
جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة
(دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البريد بمحافظة بني سويف)

د. أبوبكر فكرى مصطفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة / جامعة بني سويف.

أثر مدركات السلوك السياسي على الالتزام التنظيمي: تحليل الدور الوسيط لمتغيري
جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة
(دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البريد بمحافظة بني سويف)

د. أبوبكر فكرى مصطفى^(*)

- ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لوضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين مدركات السلوك السياسي والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال اختبار النماذج الأربعة (نموذج التأثير المستقل، نموذج الوساطة الجزئية للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو، نموذج الوساطة الجزئية للعدالة، نموذج الوساطة المتتابعة للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية).

وقد تمت الدراسة على عينة من العاملين بمكاتب خدمة العملاء بمحافظة بني سويف والتابعة للهيئة القومية للبريد المصري بلغت (٢٧٣) مفردة والتي تم توزيعها بشكل متناسب على المجموعات البريدية محل الدراسة، هذا وقد بلغت نسبة الردود ٨٧,٩١% من عدد الاستمارات الموزعة. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الوساطة المتتابعة للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي والالتزام التنظيمي يعد أفضل النماذج الأربعة المقترحة كإطار لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث أدى إلى زيادة القدرة التفسيرية للنموذج الأول (العلاقة المستقلة للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي بدون وساطة) بنسبة قدرها ١٢,٢٥%، وزيادة القدرة التفسيرية للنموذج الثاني (التأثير غير المباشر للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي من خلال جودة العلاقة التبادلية فقط) بنسبة قدرها ١٤,٥٢%، وزيادة القدرة التفسيرية للنموذج الثالث (التأثير غير المباشر للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية المدركة فقط) بنسبة قدرها ٧,٧٤%.

- **الكلمات المفتاحية:** السلوك السياسي، العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الهيئة القومية للبريد المصري.

(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ رئيس قسم إدارة الأعمال/ كلية التجارة / جامعة بني سويف.

Abstract:

The present study aims to develop a proposed framework that explains the nature of the relationships between perceptions of political behavior, leader - member exchange, organizational justice and organizational commitment by testing four proposed models (the independent or direct relationship model, the partial mediation model of leader - member exchange, the partial mediation model of organizational justice, the reciprocity mediation model of leader - member exchange and organizational justice).

The study was applied to a sample of (273) individuals distributed proportionately to the customer service offices in Beni Suef Governorate, which belong to the National Postal Authority of Egypt, the percentage of responses was 87.91% of the number of distributed questionnaires.

The study found that the reciprocity mediation model of leader - member exchange and organizational justice in the relationship between the perceptions of political behavior and organizational commitment is the best one of the four models proposed as a framework for interpreting the relations between the study variables, where it has increased the explanatory power of the first model (the independent or direct relationship model) for the effect of political behavior on organizational commitment without mediation by 12.25%, it has increased the explanatory power of the second model (the indirect impact of political behavior on organizational commitment through the quality of leader - member exchange only) by 14.52% , and the explanatory power of the third model (the indirect impact of political behavior on organizational commitment through perceived organizational justice only) by 7.74% .

- **Keywords:** political behavior, leader – member exchange, organizational justice, organizational commitment, National Postal Authority of Egypt.

- مقدمة :

في ظل التغييرات التكنولوجية المتلاحقة في الوقت الحالي في مجال الخدمات بشكل عام وفي مجال الخدمات المالية بشكل خاص أصبح يواجه قطاع البريد المصري منافسة قوية مع المؤسسات المالية الأخرى، وبالتالي فهو في حاجة ماسة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تحليل اتجاهاته وسلوكياته بما يمكنه من القدرة على الاستجابة والتكيف مع تلك التغييرات.

وحيث أن كفاءة العاملين بالمكاتب البريدية في تقديم الخدمات للعملاء ترتبط بمستوى التزامهم التنظيمي، فإن البحث عن تحقيق مستويات مرتفعة من هذا الالتزام والعمل على تطويرها أمراً يستحق الدراسة والاهتمام . وانطلاقاً مما أشار إليه كل من جرين برج، بارون (٢٠٠٤، ص ٢٢٠) أنه من المفيد أن ننظر للالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. لهذا فقد حرصت الدراسة الحالية على اختيار بعض المتغيرات الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي والتي يتوقع الباحث أهمية تأثيرها على دعم أو خفض مستويات الالتزام لدى العاملين بهذا القطاع .

وعلى الرغم من عدم تصنيف السلوك السياسي كظاهرة سلبية أو إيجابية، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد أظهرت الآثار أو النتائج السلبية لممارسة السلوك السياسي في مكان العمل (Ferris, et al., 2002) خاصة في ظل تنوع الاهتمامات أو المصالح وندرة الموارد والغموض كصفات مرتبطة بمنظمات الأعمال الحديثة التي تجعل ممارسة هذا السلوك أمراً طبيعياً (Peffer, 1981). حيث عرفه حسانين (٢٠١٣، ص ٧٢) بأنه تقييم شخصي يقوم به العاملون حول المدى الذي يتصف به مكان العمل وذلك بإظهار المشرفون والزملاء للسلوك الذي يحقق المصلحة الشخصية. وبالتالي فإن مدركات السلوك السياسي في مكان العمل من جانب العاملين سوف تؤدي إلى عدد من النتائج غير المرغوب فيها (ريان وآخرون، ٢٠١٥، ص ٩، Andrew and Katherine, 2018)، من بينها التأثير السلبي على مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين (Drory, 1993) وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل: (e.g. Vigoda, 2000; Innes, 2004; Indartono, 2009; indartono, et al. (2011; Gorina, et al., 2013).

ونظراً لأن العاملين لا يرغبون في العمل في ظل بيئة تنظيمية تتسم بضعف العلاقة التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسيههم وعدم تحقيق العدالة التنظيمية، وأن هذين المتغيرين (LMX، العدالة التنظيمية) من أكثر الموضوعات أهمية على حد سواء في مجال السلوك التنظيمي (Leow and Khong, 2009, P.162) إلا أن المتابع للدراسات السابقة في هذا المجال يكتشف محدودية الدراسات التي اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بينهما (Minwir & Elham, 2015 P. 87). وفي ظل الخلاف بين ما توصلت إليه نتائج دراسة Scandura,(1999) من أن التمييز في علاقات العمل مع المرؤوسين من جانب الرؤساء لا ترتبط بشعور هؤلاء المرؤوسين بعدم العدالة، وما توصلت إليه نتائج دراسة Lau,(2008) ودراسة El Akremi, et al., (2010) من أن التمييز في معاملة المرؤوسين من جانب رؤسائهم يولد شعور بعدم العدالة بين هؤلاء العاملين. لهذا فقد حرصت الدراسة الحالية على الاهتمام بهذين المتغيرين معاً، ومعرفة طبيعة علاقتهم بمدركات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي .

واعتقاد أن العاملين الذين يدركون انتشارا أكبر للممارسات السياسية في مكان العمل يمكن أن يساهم في خفض جودة العلاقات بينهم وبين رؤسائهم في العمل وهو ما أشارت إليه دراسة Ahsan, et al., (2015,p.59) من أن جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو يمكن أن تؤثر على العاملين من خلال ما ينتج عنها من سلوك إيجابي تجاه العمل والمنظمة . وهو ما اتفقت معه نتائج العديد من الدراسات السابقة من وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة العلاقة التبادلية بين الرئيس ومروؤوسيه على مستوى التزامهم التنظيمي بشكل مجمل . (e.g.Yolanda,2000; Chieh and Hua,2004; Marrow, et al., 2005, Schyns, et al., 2005; Cropanyano & Mitchell, 2005 and Schyns and walfram, 2008) واختلفت معه نتائج دراسة (Ansari, et al., 2001) من وجود تأثير إيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري فقط، ووجود تأثير سلبي على الالتزام المستمر.(ورد في: Murdjani, et al., 2015, p. 168) مما يتوقع معه أن يكون لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو دور الوساطة بين مدركات العاملين للسلوك السياسي ومستوى التزامهم التنظيمي .

وحيث أشارت دراسة (Cropanyano,2001) أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية على اتجاهات وسلوكيات العاملين، وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات السابقة (e.g. Kaya, et al.,2016; Saiful and Zulkiflee, 2016) بأن مدركات السلوك السياسي يمثل عاملاً هاماً في تفسير مدركات العدالة التنظيمية. وعلى الجانب الآخر ما أظهرته نتائج دراسة Ichniowski, et al., (1997) ودراسة (Lamert, et al., 2005) من أن العدالة التنظيمية بمثابة مقدمات أو محددات رئيسية تسبق الالتزام التنظيمي، أو من أهم المتغيرات التي تتنبأ به. (ورد في: رفاعي، ٢٠١٣، ص ١١٩) وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات السابقة من أن مدركات العاملين للعدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي (e.g. Masterson, et al., 2000; حسانين ٢٠٠٤ ; العطوى ٢٠٠٧; Habib, 2011) مما يتوقع معه أن يكون لمدركات العدالة التنظيمية دور الوساطة بين مدركات العاملين للسلوك السياسي ومستوى التزامهم التنظيمي وحيث أن القائد أو الرئيس يمثل المصدر الأكثر أهمية في تحقيق العدالة في مكان العمل، لهذا فإن مدركات العدالة مرتبطة باتجاهات وسلوك هؤلاء العاملين تجاه هؤلاء الرؤساء (Murphy et al.,2003). كما أن العدالة التنظيمية تؤثر على اتجاهات العاملين وتمنحهم حافزاً للتعاون مع رؤسائهم (Lind, 2001) . ونظراً لوجود بعض الدراسات التي أثبتت نتائجها تأثير جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤوسيه على مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية (Lee, et al.,2000) . ووجود دراسات أخرى أثبتت نتائجها أن مستوى العدالة التنظيمية المدركة من جانب العاملين تؤثر على جودة العلاقات التبادلية بين القائد وهؤلاء العاملين مما يتوقع معه وجود علاقة تأثير بينهما. ولهذا يتوقع أن يقوم كل من جودة العلاقة التبادلية ومدركات العدالة التنظيمية معاً بدور الوساطة في العلاقة بين مدركات العاملين للسلوك السياسي ومستوى التزامهم التنظيمي .

وبناءً على ما تقدم فإن اهتمام الدراسة الحالية ينصب حول التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من مدركات السلوك السياسي، وطبيعة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والعدالة التنظيمية المدركة، ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع البريد محل الدراسة .

١ - مشكلة الدراسة :

في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقات تأثير مختلفة (سلبية/ إيجابية) لممارسات السلوك السياسي، وطبيعة العلاقة التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسيه، ومستويات تحقيق العدالة التنظيمية على مستويات الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين، كما تشير نتائج دراسات أخرى إلى التأثير السلبي لمدركات السلوك السياسي على جودة العلاقات التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسيه وعلى مستويات تحقيق العدالة التنظيمية، كما أشارت مجموعة أخرى من الدراسات على وجود تأثير متبادل بين متغيري جودة العلاقات التبادلية والعدالة التنظيمية المدركة .

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لعدد من مكاتب خدمة العملاء بمحافظة بني سويف للتعرف المبدئي على مدركاتهم حول هذه المتغيرات، فقد كشفت عن بعض المشكلات التي يعاني منها بعض العاملين بهذا القطاع تتمثل أهم مظاهرها فيما يلي : (*)
- عدم وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين بمكتب خدمة العملاء والذي يتسبب في

(*) قام الباحث بعدة مقابلات شخصية بلغت (٣٥) مقابلة مع عدد (٤٨) من العاملين بهذه المكاتب بمستوياتهم التنظيمية المختلفة (موظف خدمات مالية، أخصائي مبيعات، معاون حركة، موزع، مساعد موزع، مراجع مالي، المدير المالي، المدير الإداري) خلال الفترة من ٢٠١٩/١/١٣ حتى ٢٠١٩/٢/٢٠ .

تحمل العاملين لأعباء إضافية لا تتناسب مع مقدار ما يحصل عليه من أجر .
- عدم تناسب ما يحصل عليه الموظف في هيئة البريد مقارنة بأقرانه بقطاع البنوك.
- الاهتمام بالمصالح الشخصية للرؤساء .
- يحاول بعض الموظفين تكوين علاقات مع الموظفين المقربين للمدراء الماليين والإداريين.
- عدم فهم العديد من العاملين لإجراءات وسياسات توزيع المكافآت وأعباء العمل بالهيئة وهو ما أكدته نتائج دراسة السنوسي، (٢٠١٦) بأن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بهذا القطاع جاء بدرجة متوسطة.

- لا يشعر بعض الموظفين بالارتباط العاطفي تجاه الهيئة .
- تعدد مظاهر الإهمال من جانب بعض العاملين من وجهة نظر مدراء المكاتب .
- تباين الآراء حول جودة العلاقات التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسيه داخل مكاتب خدمة العملاء .
يتضح مما تقدم مشكلة الدراسة الحالية والتي تتلخص في محاولة تفسير طبيعة العلاقات بين مدركات السلوك السياسي، وجودة العلاقات التبادلية بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة التنظيمية، ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بمكاتب خدمة العملاء بمحافظة بني سويف.

٢- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- تحديد مستويات إدراك العاملين بقطاع التطبيق لمتغيرات الدراسة .
- وضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين مدركات السلوك السياسي والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال اختبار أربعة نماذج (نموذج التأثير المباشر، نموذج التوسطية الجزئية للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو، نموذج التوسطية الجزئية للعدالة، نموذج التوسطية التتابعية للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية).
- التوصل إلى مجموعة من النتائج وعرض مجموعة من التوصيات المتعلقة بكيفية معالجة السلوكيات السلبية داخل مكان العمل والمتمثلة في ممارسة السلوكيات السياسية من جانب العاملين والتقليل من آثارها السلبية، والعمل على تدعيم الممارسات الايجابية المرتبطة بجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية مما ينعكس في النهاية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع البريد وبالتالي جودة أداء الخدمات البريدية .

٣- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافات التي تقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي :

١/٣ : الأهمية العلمية : وتتمثل فيما يلي :

- حداثة وأهمية موضوع مدركات السلوك السياسي وتأكيد الباحثين على تأثيره السلبي على العديد من الاتجاهات والسلوكيات في مكان العمل، خاصة في ظل ازدياد إدراك العاملين للسلوك السياسي في القطاع الحكومي المصري مقارنة بالقطاع الخاص، وذلك لاحتوائه على حزمة متقدمة من القوانين واللوائح التي تخلق بيئة مناسبة لممارسة خدمة الذات.(متولي، البنوي، ٢٠١٨، ص٢٠٧)
- على الرغم من الأهمية التي تحظى بها موضوعات السلوك السياسي، والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو (LMX)، إلا أن المتابع للدراسات السابقة وخاصة العربية التي أجريت في هذا الصدد يجد أنها تتسم بالندرة أو مازالت محدودة وغير كافية .
- إلقاء المزيد من الضوء على أهمية تحسين جودة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة والذي يكمن في مساهمتهما في توفير مناخ جيد للعاملين لممارسة أعمالهم.
- يعد موضوع الالتزام التنظيمي أحد الاتجاهات البحثية التي عاود الباحثين الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير كبير ومباشر في تخفيض التكاليف وتطوير أداء العاملين، كما يعد مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي يضمن استمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم. (Lelei & Michael, 2017, p. 29) .

٢/٣ : الأهمية التطبيقية :

- تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية مجال التطبيق الذي لم يتطرق إليه الكثير من الباحثين في البيئة المصرية، حيث يعد قطاع البريد المصري من أهم القطاعات الرائدة والفريدة على مستوى الاقتصاد القومي في مجال تقديم الخدمات البريدية والمالية على حد سواء، والذي يتكون من ٣٨ منطقة بريدية تخدم ٢٧ محافظة من خلال عدد من مكاتب خدمة العملاء التي تطورت في الفترة الأخيرة حيث بلغت ٤٠١٣ مكتب عام ٢٠١٨ بزيادة قدرها ٠.٦% عن عام ٢٠١٧، ويعمل بها عدد من العاملين الدائمين ٤٤٨٢٤ عامل، بالإضافة إلى ٥٥٣ من العمالة المؤقتة، وتقدم العديد من الخدمات الحديثة مثل: خدمة إيجي ميل التي تقدمها مع شركة أراميكس العالمية التي تختص بالشحن الخارجي لعدد ٢٢٠ دولة خارجية، وخدمات الدفع الإلكتروني من خلال ماكينات الصرافة الآلية (ATM) ونقاط البيع (P.O.S) والخدمة الصوتية (IVR) والإنترنت، وخدمات التحصيل لصالح الغير، بالإضافة إلى العديد من الخدمات البريدية الأخرى مثل: الطرود، الطوابع، المراسلات العادية والمسجلة والمستعجلة والمعاشات، والخدمات المالية مثل: صندوق التوفير البريدي والشيكات والحوالات البريدية والحسابات الجارية التي بلغت قيمتها ١٠٩,١ مليار جنيه عام ٢٠١٨ بزيادة قدرها ٤٧,٨% عن عام ٢٠١٧. هذا ويساهم هذا القطاع في زيادة الدخل القومي المصري من خلال ما يحققه من إيرادات حيث بلغت إيرادات أنشطة الهيئة عام ٢٠١٨ ما قيمته ٨٨٨,٣٨٣ (ألف جنيه) خدمات مباعه، ٧٧٨١ (ألف جنيه) إيرادات وأرباح غير عادية، ٤٧ (ألف جنيه) تعويضات وغرامات. (المصدر: النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية عام ٢٠١٧/٢٠١٨، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء). وبالتالي فإن الاهتمام بالعاملين بهذا القطاع من خلال السعي وراء تحليل اتجاهاته وسلوكياته يعد أمراً ضرورياً.

- على الرغم من غزارة الدراسات السابقة خاصة الأجنبية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي إلا أن الكشف عن طبيعة وحجم تأثير العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع التطبيق سوف يمكن من صياغة إستراتيجيات تعتمد على نتائج عملية لدعم التزام العاملين بهذا القطاع .

- تساهم الدراسة الحالية في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مدركات السلوك السياسي ومستوى الالتزام التنظيمي بقطاع الدراسة من خلال تأثير طبيعة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو ومدركات العدالة التنظيمية في تلك العلاقة، مما يساعد على تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة هذا القطاع بغرض تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال هاذين المتغيرين .

٤ - الإطار النظري والدراسات السابقة:

١/٤ : الإطار النظري:

١/١/٤ : السلوك السياسي: Political Behavior

يعد موضوع الممارسات السياسية التنظيمية Organizational Politics من القضايا البارزة في دراسات الإدارة منذ الستينيات والتي عاود الباحثون الاهتمام بها في العشر سنوات الأخيرة من هذا القرن (Mabasa, et al., 2016). ولقد اختلفت الدراسات السابقة في تناول هذا الموضوع فيرى

(Bodla, et al., 2014) أن هناك تياران لدراسة السلوك السياسي: الأول يركز على أساليب وسلوكيات السلطة السياسية، والآخر يمثل مدركات السلوك السياسي للأفراد في بيئة العمل. بينما يقسمهم Takuma, et al., (2015) إلى ثلاث: فمنهم من تناول أساليب الصراع والسلوك السياسي الفعلي في المنظمات، ومنهم من تناول المهارات السياسية للعاملين بالمنظمات، والقليل منهم من تناول مدركات السلوك السياسي وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية. ويعد Mintzberg من أقدم وأشهر التعاريف لهذا السلوك حيث ينظر إليه بأنه سلوك فردي أو جماعي يسبب الانقسامات داخل المنظمة ولا تقره السلطة الرسمية (Mintzberg,1983, p.17). ويعرفها Ferris, et al., (2002) بأنها التقييم الشخصي الذي يقوم به العاملون حول المدى الذي يتصف به مكان العمل بإظهار الآخرين للسلوك الذي يحقق المصالحة الشخصية. وهو ما يتفق مع ما يراه Innes, (2004) من أنه أفعال وتصرفات من جانب العاملين بغرض تحقيق مصالحهم الذاتية دون مراعاة مصالح الآخرين أو حتى المنظمة. بينما يرى Vigoda, (2000) بأنها مجموعة من عمليات التأثير الاجتماعي والتي يتم ممارستها داخل المنظمة بغرض منع تحقيق المكاسب الفردية في الأجل القصير أو الطويل في حين ذهب كل من Sanjor & Alma,(2015, p. 6560) بأنه تلك الأنشطة والسلوكيات التي لا يتم الاحتياج إليها كجزء من الدور الرسمي للمنظمة إلا أنها لديها تأثير قوي في مجال توزيع المنافع أو العيوب بالمنظمة. ويرى الباحث في ضوء ذلك أن السلوك السياسي هو "نوع من السلوكيات السلبية غير الرسمية التي تمثل معوقاً أو خللاً وظيفياً في مكان العمل والتي يتم القيام بها من قبل فرد أو مجموعة في أي مستوى تنظيمي بغرض تحقيق منفعة للفرد أو للبعض بما لا يتفق مع احترام الحقوق الإنسانية وحمايتها وعدم مراعاة قواعد العدالة بالمنظمة".

وفيما يتعلق بمكونات السلوك السياسي فقد وصف كل من Kacmer and Ferris, (1991) بأنه مكوناً ثلاثي الأبعاد يتمثل في :- السلوك السياسي العام *General Behavior Politics* : والذي يعني أن سلوك العاملين يتصف بشكل عام بأنه سياسياً أي يعمل الموظف لنفسه لتحقيق ما يريد في المنظمة . - سلوك المداينة : *Go along to Get ahead* : ويوضح قيام الموظف بتصرفات صامتة ضد الآخرين في العمل لتحقيق سلوك شخصي، ومحاولة تجنب حدوث صراع بالمنظمة من خلال تملق الرؤساء وذوي النفوذ. - سلوك متعلق بالمكافآت والترقية : *Pay and Promotion Policies* : ويشير لسلوكيات الأفراد عند حدوث تغيير في سياسات المنظمة المرتبطة بالمرتبات والحوافز التي تؤثر على تقييم أدائهم . وتضيف دراسة kaya et al., (2016,p.251) بعدين آخرين لما سبق لتصبح خمسة أبعاد هما: - سلوكيات زملاء العمل *Coworkers Behaviors* : وتشير لما يتعرض له بعض العاملين بالمنظمة من سلوكيات سلبية من جانب زملائهم لا يستطيعون التعامل معها بفاعلية وبالتالي يصبحون ضحية لهذه السلوكيات. - سلوكيات نفعية : *Self – serving Behaviors* : وتشير للسلوكيات السلبية من جانب العاملين لتغليب مصالحهم الشخصية على مصالح زملائهم وأهداف منظماتهم مما يضر بالكفاءة التنظيمية. وتعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الخمسة في قياس متغير السلوك السياسي بشكل مجمل .

ومن حيث الأسباب وراء ممارسة هذا السلوك فإن هناك العديد من الأسباب المتعلقة بالأفراد أو المجموعات بالمنظمة تلخصها دراسة (Abdullatif, et al., 2011, p. 199) في خمسة عوامل هي : القوة، الموارد، المعرفة، السلطة، الاحتفاظ بالموقع الوظيفي . وتناولتها بالتفصيل دراسة Nihat, et al., (2016, p.251) في وجود بعض مجموعات العمل الذين يضعون اهتماماتهم أو منافعهم الشخصية فوق منافع الآخرين وقبل تحقيق أهداف منظماتهم، ووجود بعض العاملين الذين يخرجون أو يحاولون الخروج من مجموعة عملهم لأنهم يرون أنه من الضروري ممارسة وإظهار هذه السلوكيات للحصول على الترقيات اللازمة، أو وجود بعض التحيز من جانب العاملين تجاه القرارات التنظيمية المرتبطة بالمرتبات والمكافآت. ويضيف الباحث عدم وضوح الإجراءات والقواعد المنظمة لعمل الأفراد بالمنظمة (العدالة)، وتصنيف الرؤساء أو القادة للأعضاء في مجموعة العمل إلى مجموعتين: مجموعة مقربة ومجموعة غير مقربة (LMX) وهو ماتناولته الدراسة الحالية .

وهناك العديد من السلوكيات السياسية في مكان العمل نذكر منها: الهجوم الشخصي على العاملين الذين يشتركون في نفس الموارد، الشائعات، نقص المعلومات الهامة لصانعي القرار بالمنظمة، أو تشويه المعلومات المتبادلة، واستخدام المعلومات كأداة سياسية، أو تسريب معلومات سرية تتعلق بأنشطة المنظمة ونشرها من خلال وسائل الإعلام، السطو على إنجازات الغير، التصويت مع أو ضد موظف معين بالمنظمة، التملق للحصول على الخدمات الشخصية، تشكيل تكتلات من خلال مصادقة الأشخاص المهمين، وإيجاد الانطباع من خلال الصفات الإيجابية للتأثير على الآخرين مثل الأناقة والنواحي الاجتماعية . (تم الرجوع في ذلك إلى :

(Sanjor & Alam , 2015، حسانين، Atinc, et al., 2010، Sussman, et al., 2002)

وتظهر أهمية دراسة هذه السلوكيات من خلال ما اتفق عليه الباحثون من أن السلوك السياسي سلوكاً سلبياً وبالتالي ينظر لبيئات العمل السياسي في الغالب على أنها بيئات سلبية من قبل العاملين قد تؤدي للظلم والحرمان وعدم المساواة والشعور بالتهديد.

٢/١/٤: العلاقات التبادلية بين القائد والعضو : Leader – Member. Exchange

إن نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (LMX) Theory تمثل خروجاً عن النظريات العامة للقيادة، فبينما تركز نظريات القيادة على خصائص القائد الفعال، فعلى النقيض فإن نظرية (LMX) تركز على العلاقات التي قد تتأثر بالخصائص الشخصية بين القادة والأعضاء أو التابعين. (Graen and Uhi – Bien, 1996)

ويرجع أول ظهور لنموذج (LMX) كأحد النماذج الحديثة في القيادة إلى (Dansereau, et al., 1975) . وتقوم الفكرة الأساسية وراء هذه النظرية أن القادة يقومون بتقسيم أعضاء مجموعة العمل إلى مجموعتين هما: مجموعة داخلية مقربة (In-group) والذين يتمتعون بمسؤوليات أكبر، مكافآت أكثر، اهتمام أكثر، يسمح لهم بالمرونة والحرية في أداء أدوارهم الرسمية، ويعملون في ظل دائرة داخلية من الاتصالات مع القائد أو الرئيس، وعلى النقيض فإن أعضاء المجموعة الخارجية غير المقربة (Out-group) فهم خارج دائرة الاتصالات الداخلية، ويحصلون على اهتمام أقل، مكافآت أقل، يتم

إدارتهم بقواعد وسياسات رسمية. ويفسر كل من (Murphy and Ensher, 1999) أن الأعضاء الذين يدخلون في المجموعات المقربة من القائد أو الرئيس ترجع للتشابه في خصائصهم الشخصية مع القائد وليس مجرد تشابه في خصائصهم الديموجرافية (مثل النوع، العمر، ...). وتضيف دراسة كل من (Gerstner and Day, 1997) أن القادة يمكن أن يغيروا من أسلوب وسلوك تعاملهم مع تابعيهم وعليها تتحدد جودة العلاقات بينهم. وتشير دراسة كل من (Hsiung and Tsai, 2009) أن جودة التبادل بين القائد ومرؤوسيه تأتي من خلال وجود علاقة تبادلية بينهما وتطوير مستويات الإقدام المتبادل والثقة المتبادلة. كما أن جودة هذه العلاقات قد تكون على مستوى الفرد أو المجموعة أو المستوى التنظيمي (Maslyn and Uhi, 2012) من خلال تبادل المعلومات، الدعم المادي والعقلي. وبالتالي فإن هؤلاء التابعين سوف يعملون بشكل أفضل لتحقيق منفعة القائد عندما يعاملهم بشكل أفضل. (Robert, et al., 2016, p. 456).

وتمر عملية بناء علاقة جيدة بين القائد وتابعيه من خلال خمس خطوات حددها (Schermmerhorn, et al., 2011) تتمثل في: - محاولة مقابلة العاملين في المرحلة الأولى لمساعدة كل منهم في تقييم الآخرين من حيث اتجاهاته وقدراته المحتملة. - ونظراً لأن اللقاء الأول يمثل شكل وعود فيجب أن يعمل القائد على تقوية العلاقة التبادلية وتطوير ثقة المرؤوسين وولائهم واحترامهم. - ثم محاولة تطوير هذه العلاقات وتحويلها إلى التزام مشترك نحو تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف ووحدة العمل. - ثم محاولة مكافأة أعضاء المجموعة التي قامت بذلك، مع محاولة الاستجابة لاحتياجاتهم. - وأخيراً المتابعة يوم بيوم لأي ملاحظات ومناقشات وعمل تجاه زيادة عدد أعضاء المجموعة المقربة منه. (Fred, et al., 2010, p.3: ورد في).

وفيما يتعلق بأبعاد أو عناصر (LMX) فإن هناك أربعة أبعاد يتم الاعتماد عليها في قياس مدركات العاملين لجودة العلاقة التبادلية مع رؤسائهم في العمل هي: التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني. (Liden and Maslyn, 1998). وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس متغير (LMX) بشكل مجمل.

٣/١/٤: العدالة التنظيمية : Organizational Justice

نال موضوع العدالة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية ويرجع ذلك إلى أهميته وعلاقته بالعديد من المتغيرات التي تؤثر مباشرة على نجاح وتطور المنظمات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود مجموعة من النظريات التي تعرضت لموضوع العدالة وأهمية استمرارية مدركات العاملين للعدالة في مجال العمل ومن أبرزها: - نظرية التبادل الاجتماعي Homans, (1961): والتي تقوم على فكرة تبادل الفرد مهارات وجهد العمل في مقابل الحصول على شيء له قيمة من المنظمة، - نظرية الحرمان النسبي لـ (Martin, 1981): والتي تقوم على فكرة شعور الفرد بالحرمان النسبي عندما تكون مجموعة المكافآت التي يحصل عليها أقل من مجموع المكافآت التي يحصل عليها الآخرين. - نظرية عدالة العائد لـ (Adams, 1965): والتي تقوم على فكرة اهتمام الفرد بتحقيق منافع شخصية بحتة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة أو إشباع حاجات اجتماعية أو

عاطفية . - نظرية تقييم العدالة (Leventhal, 1976): وتقوم على فكرة أن الشخص الذي يتخذ قرارات التوزيع يستند إلى ثلاثة معايير هي العدالة equity، الحاجة Needs، والمساواة equality . (ورد في : سليم، (٢٠١٤ ، ص ص: ٤٦٤-٤٦٥) .

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً يتحدد وفق ما يدركه العامل، فما ينظر إليه عامل على أنه سلوك عادل من قبل الإدارة قد يكون سلوك غير عادل بالنسبة لعامل آخر. وهناك العديد من الباحثين تعرض لمفهوم العدالة التنظيمية أمثال (Konovsky, 2000) الذي يرى أنها تشير لجودة التفاعل الاجتماعي في مكان العمل، ويرى (Johnson, et al., 2006) أنها تصورات العاملين للإصاف في مكان العمل، ويرى كل من (Karriker and William, 2009) أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في تعامله معه على المستويين الوظيفي والإنساني. بينما يرى (Sulu, et al., 2010) أنها المدى الذي يتعامل فيه المسئولين مع العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة عادلة أم لا . ويتفق الباحث مع التعريف الشامل لريان (٢٠١٣) من أنها تمثل إدراك العاملين لعدالة توزيع العوائد التنظيمية عليهم نسبة إلى مساهماتهم وذلك من خلال إتباع إجراءات تنظيمية نزيهة وعادلة كفيلة بتحقيق ذلك، بالإضافة إلى حسن معاملة هؤلاء العاملين وتقديم المبررات والمعلومات حول القرارات والإجراءات المتعلقة بعملهم .

ومن حيث أبعاد العدالة التنظيمية فقد أشارت دراسة (Ezat, 2013) أن الأبحاث الحديثة ركزت على ثلاثة أبعاد هي:- العدالة التوزيعية: Distributive Justice : ويستند هذا البعد على الفكرة التي تقوم عليها نظرية عدالة العائد والتي تهتم بادراك العاملين لعملية تخصيص المخرجات مثل فرص الترقى والمكافآت المالية. وتشير دراسة كل من (Randall and Mueller, 1995) أنها سوف تتحقق هذه العدالة عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعلاً مع المكافآت التي كان متوقع الحصول عليها وفقاً لمعايير الشخصية والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية . وقد حدد (Organ, 1988) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات والتي فسرتها نظرية تقييم العدالة السابق الإشارة إليها إلى ثلاث قواعد هي: قاعدة المساواة Equity: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس مساهمة الفرد، وقاعدة النوعية أو العدالة Equity: وتقوم على أساس أن العاملين بالمنظمة يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية، وقاعدة الحاجة Needs: وتقوم على أساس تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. - العدالة الإجرائية: Procedural Justice : وتركز على مجموعة من الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بتوزيع المكافآت والحوافز داخل العمل. ويرى كل من (Niehoof and Moorman, 1993) أن هذه العدالة سوف تتحقق عندما تكون الإجراءات تطبق باستمرار مع اختلاف الأشخاص والأوقات، وتكون خالية من التحيز، وتضمن جمع المعلومات الدقيقة واستخدامها في صنع القرارات، وتضمن بعض الآليات لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة، وتتفق مع المعايير الأخلاقية، كما تأخذ في الحسبان وجهات نظر كافة الأطراف المتأثرة بالقرار. وهو ما أقره

Greenberg, (2005) وغيره من قواعد للحكم على عدالة الإجراءات والتي تتمثل في قواعد : الطريقة الثابتة، طمس المحاباة، الدقة، القابلية للتصحيح، التمثيل، والأخلاقية . - عدالة المعاملات (التفاعلية Interactional Justice:) وهي تهتم بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع موظفيها وقد أشار العديد من الباحثين مثل (e.g. Greenberg, and Colquitt,2006, Rego, et al., 2006) إلى أن عدالة المعاملات تضم نوعين من العدالة هما: - عدالة العلاقات الشخصية: Interpersonal Justice والتي تشير لمدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه. (رضوان، ٢٠١٤، ص٩) - عدالة المعلومات Informational Justice : والتي تعني المعرفة المقدمة للعاملين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم. (Lee, 2000,p.30) ولم يحظ هذا النوع من العدالة بقدر من الاهتمام من جانب الباحثين مثل بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية. (رفاعي، ٢٠١٦، ص١٠٩) ولهذا تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية في قياس هذا المتغير بشكل مجمل. وتظهر أهمية مدركات العدالة التنظيمية لدى العاملين من أنها تعد أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة. (Miles, 2000) وكما أن أهميتها تعود إلى أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً. (ورد في:حسانين، ٢٠٠٤، ص٧٣) . وأن تحقيقها عملية سلوكية معقدة ومتشابكة بسبب الترابط الشديد بين أبعادها مما وضع على إدارة المنظمات الحديثة عبئاً كبيراً لتحقيق مستوى متميز من هذه العدالة . كما أن العدالة هي أحد معايير الجودة لبناء علاقات تبادلية قوية بين القائد وأعضائه (Absan, et. al., 2015) وهو ما اهتمت به الدراسة الحالية.

٤/١/٤:الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين لما يشكل من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال. (فارس، ٢٠١٤، ص١٧١) وقد خضع لدراسات علمية مكثفة خاصة في العقدين الماضيين (Chung,2001). هذا وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالعمل على تحديد مفهوم للالتزام التنظيمي مثل: دراسة كل من (Allen and Meyer (1990 التي أشارت أنه القوة النسبية لارتباط العامل وانخراطه في العمل مع منظمة معينة، ويشير (Harris, (2003 بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت، ويعرفه (Keyton, (2005 أنه عملية مستمرة ومعقدة من خلالها يتواجد أعضاء المنظمة ويحافظون عليها ويديرون التغيير فيها، بينما يرى (Aghdòsi. et al.,(2011 بأنه يعبر عن الارتباط القوي للفرد بمنظّمته والذي ينتج عنه زيادة درجة التماسك والتوافق بين الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى شعوره بالسعادة كونه عضواً بتلك المنظمة. وأخيراً عرفه رفاعي (٢٠١٣، ص١١١) بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظّمته والالتزام بقيمها وأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

ويتضح مما سبق أن هناك تعاريف متعددة للالتزام التنظيمي وإن كانت متقاربة إلى حد كبير ولكن معظمها يدور حول مجموعة من الخصائص المشتركة لهذا المفهوم يمكن تلخيصها فيما يلي :-

أنه سلوك يعبر عن إيمان الفرد وقبوله التام لقيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها لأنها تتطابق مع أهدافه وقيمه، وأنه سلوك يأتي نتيجة تفاعل العديد من العوامل المرتبطة بالفرد أو المنظمة أو كلاهما، وأنه سلوك يعبر عن استعداد الفرد لبذل مزيد من الجهد لصالح منظمته، وأنه سلوك مستمر ومعقد يجعل الفرد يحافظ على منظمته ويدير التغيير فيها، وأنه سلوك يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً، وأخيراً أنه سلوك يعبر عن رغبة وسعادة قوية لدى الفرد بأن يظل عضواً بالمنظمة .

وتشير دراسة الأسمرى، (٢٠١٣) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة هي: - مرحلة التجربة : والتي يسعى فيها الفرد لتأمين قبوله بالمنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها . - ومرحلة العمل والإنجاز : والتي يحاول فيها الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وتخوفه من العجز ويصبح لديه ولاء للعمل والمنظمة. - ومرحلة الثقة بالتنظيم : وفيها يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج وبالتالي يترسخ لديه الالتزام التنظيمي . وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي من أن النجاح التنظيمي يعتمد بالدرجة الأولى على التزام العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها .

وفيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي، فإن غالبية الباحثين يتفقون على وجود ثلاثة أبعاد تتمثل في :- الالتزام العاطفي : Affective Commitment : وهو يقوم على فكرة المدخل النفسي، والذي يشير لمدى مطابقة أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة . أو إيمان الفرد بالمنظمة وقبول أهدافها واستعداده لبذل الجهد والتفاني من أجل المنظمة ورغبة شديدة في البقاء كعضو بها (Mowaday, et al., 1982) . - الالتزام المستمر : Continuance Commitment : وهو يقوم على فكرة المدخل النفعي . والذي يشير لاستمرار الفرد للعمل بالمنظمة من أجل الحصول على المزيد من الحقوق والمزايا التي تقدمها مقارنة بما تقدمه المنظمات الأخرى، وبسبب ما قد يتحملة من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل بها . - الالتزام المعياري : Normative Commitment : وهو يقوم على فكرة المدخل الأخلاقي أو الأدبي . والذي يشير إلى أن الفرد يكون ملتزم أديباً تجاه منظمته نتيجة شعوره بالمسؤولية الأخلاقية في البقاء بها . والذي ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة (Wiener, 1982) . هذا وقد لخصت دراسة كل من Alen and Meyer, (1990) هذه الأبعاد الثلاثة في مقولة أن الالتزام التنظيمي يقيس مدى ارتباط الفرد بالمنظمة لأنه يريد (عاطفي)، ويحتاج (مستمر) وينبغي عليه (معيارى) أن يرتبط بها . وهو ما سوف تعتمد عليه الدراسة الحالية في قياس بعد الالتزام التنظيمي بشكل مجمل .

٢/٤ الدراسات السابقة :

١/٢/٤ : مجموعة الدراسات التي تناولت اثنين من متغيرات الدراسة :

١/١/٢/٤ : الدراسات التي تناولت العلاقة بين السلوك السياسي والعلاقة التبادلية :

جاءت كافة الدراسات التي اهتمت بتفسير العلاقة بين الجانب السياسي التنظيمي وجودة العلاقات بين القائد والعضو متعلقة بالمهارة السياسية كصفة إيجابية يتصف بها المديرون أو الأعضاء وانعكاسها على جودة العلاقات التبادلية بينهم وكانت محدودة العدد - وفي حدود علم الباحث - لا توجد دراسة تناولت مدركات السلوك السياسي بجانبه السلبي وانعكاسه على جودة (LMX) ومنها ما يلي:

- دراسة (Jacob, et al., 2007) التي اهتمت باختبار التأثير التفاعلي لجودة (LMX) والمهارة السياسية للعاملين بمتاجر التجزئة على نجاح مساره المهني، وكشفت أن العاملين الذين يعانون من ضعف العلاقات التبادلية مع رؤسائهم يكون لديهم مستويات إدراك أعلى لنجاحهم المهني عندما يمتلكون مستويات عالية من المهارة السياسية .

- ودراسة (Kenneth, et al., 2009) التي سعت لمعرفة التأثير المباشر والتفاعلي لكل من جودة (LMX) والمهارات السياسية للمرؤوسين على نية دوران العمل ورضاهم الوظيفي، وأوضحت أن المهارات السياسية لهؤلاء المرؤوسين تعدل من قوة التأثير السلبي لجودة (LMX) على نية دوران العمل وقوة التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي .

- ودراسة (Olga, et al., 2016) التي اختبرت نموذج التأثيرات المشتركة للمهارات السياسية للمشرفين والمرؤوسين ومستويات العلاقة التبادلية في مكان العمل (على مستوى الفرد، المجموعة) على جودة (LMX) ومخرجات العمل (الرضا الوظيفي، أداء المهام)، وتوصلت إلى وجود تأثير تفاعلي بين المهارات السياسية ومدركات الأفراد للعلاقة التبادلية والذي ينعكس على جودة (LMX) ومستوى الرضا الوظيفي وأداء المهام .

- ودراسة كل من (Yidong and Xinxin, 2016) التي حاولت تفسير طبيعة العلاقات بين (LMX)، المهارة السياسية للفرد، الرضا عن الحياة، وقوة المجموعة، وبينت أن المهارة السياسية للعامل تعدل إيجابياً العلاقة بين جودة (LMX) ومستوى رضا العاملين عن الحياة .

- وأخيراً دراسة (Robert, et al., 2016) التي درست العلاقة بين المهارة السياسية للقائد و (LMX) والأداء الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، وخلصت إلى أن التأثير السلبي لضعف (LMX) على الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين ينخفض عندما يتصف قائدهم بالمهارات السياسية العالية .

٢/١/٢/٤: دراسات تناولت العلاقة بين السلوك السياسي والعدالة التنظيمية:

جاءت دراسة (Kenneth, et al. 2007) لمعرفة التأثير المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين السلوك السياسي واتجاهات العاملين في مكان العمل بشركات المياه، وكشفت نتائجها عن التأثير السلبي للسلوك السياسي على اتجاهات العاملين (نية دوران العمل، الرضا الوظيفي) والذي ينخفض في حالة زيادة مدركات العاملين للعدالة التنظيمية .

وذهبت دراسة (Garima, et al., 2013) لاختبار العلاقة بين مدركات السلوك السياسي والعدالة التنظيمية والتهمك وسلوكيات المواطنة للأكاديميين في المدارس، وأوضحت وجود علاقة تأثير سلبية بين مدركات السلوك السياسي وسلوكيات المواطنة، ووجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية المدركة وسلوكيات المواطنة، ولم تتعرض لطبيعة العلاقة بين السلوك السياسي والعدالة التنظيمية، وأوصت بضرورة العمل على تخفيض ممارسات السلوك السياسي في مكان العمل لتحسين اتجاهات وسلوكيات العاملين .

واهتمت دراسة (Kaya, et al., 2016) بتحليل مدركات السلوك السياسي لدى أعضاء المنظمات المختلفة وكيفية تأثير ذلك على العدالة التنظيمية المدركة والقرارات المرتبطة بدوران العاملين،

وأظهرت نتائجها وجود تأثير سلبي معنوي لمدرجات السلوك السياسي (وخاصة بعد غموض المكافآت والترقيات) على العدالة التنظيمية المدركة .

وحاولت دراسة Iman, et al., (2016) تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك السياسي والأداء الوظيفي للعاملين بقسم توزيع الكهرباء بإيران، وبينت وجود علاقة معنوية بين كل من العدالة التنظيمية والسلوك السياسي من جانب والأداء الوظيفي من جانب آخر .

وأخيراً دراسة Saiful and Zulkiflee, (2016) التي أخذت منحى آخر من خلال تأثير العدالة التنظيمية على السلوك السياسي للعاملين بالمنظمات التي تعتمد على التمويل الإسلامي بماليزيا، وكشفت عن وجود تأثير سلبي معنوي للعدالة التنظيمية على السلوك السياسي لهؤلاء العاملين .

٣/١/٢/٤: الدراسات التي تناولت العلاقة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي :

جاءت دراسة كل من But and Imran, (2013) لتحديد العلاقة بين مدرجات السلوك السياسي للعاملين بمنظمات القطاع العام والمخرجات الوظيفية، ودور الوساطة للعمل الجماعي في هذه العلاقة، وكشفت عن وجود علاقة ارتباط سلبية بين مدرجات السلوك السياسي ومستوى الالتزام العاطفي لهؤلاء العاملين.

واهتمت دراسة Takuma, (2013) باختبار الدور المعدل لكل من المهارة السياسية و(LMX) على العلاقة بين السلوك السياسي التنظيمي والالتزام العاطفي ، وأوضحت عن وجود تأثيرات تفاعلية معدلة للمهارة السياسية وجودة (LMX) على العلاقة بين مدرجات السلوك السياسي ومستوى الالتزام العاطفي خاصة في حالة ارتفاع مستوى المهارة السياسية وجودة (LMX) .

وذهبت دراسة Emine, et al., (2014) لاختبار تأثير الالتزام التنظيمي على السلوك السياسي للمديرين في المؤسسات السياحية بتركيا ومدى انعكاس ذلك على كفاءة استخدام موارد المنظمة، وتوصلت إلى أن الالتزام التنظيمي لهؤلاء المديرين يؤثر سلبياً على ممارساتهم للسلوك السياسي (العام، الحيادية أو التزام الصمت) .

وسعت دراسة Utami, et al., (2014) لمعرفة العلاقة بين إدراك الموظف للسلوك السياسي ومستوى التزامه التنظيمي، ومعرفة الدور المعدل والوسيط لكل من الذكاء العاطفي والثقة في هذه العلاقة، وتوصلت إلى أنه كلما ارتفع إدراك الموظف للسلوك السياسي كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى التزامه التنظيمي .

واهتمت الدراسة Mensah, (2014) بتحليل العلاقة بين السلوك السياسي المدرك والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمنظمات القطاع العام بغانا، وبينت عن وجود علاقة سلبية معنوية بين السلوك السياسي المدرك والالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين . بينما بحثت دراسة كل من Nidhi and Prerna, (2015) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والسلوك السياسي للعاملين الحكوميين، وكشفت عن نتائج مغاير وهي أن الالتزام التنظيمي لا يرتبط معنوياً بممارسة السلوكيات السياسية . وهو ما أكدته دراسة Roadabadi, et al., (2015) التي سعت لتحديد وقياس العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة طهران للعلوم الطبية وميلهم لعرض السلوكيات السياسية، حيث

توصلت لعدم معنوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين وميلهم لممارسة السلوكيات السياسية في مكان العمل .

وحرصت دراسة كل من Sanjar and Alma, (2015) لاختبار العلاقات التفاعلية بين الالتزام التنظيمي وأخلاقيات المهنة والسلوك السياسي للمديرين والمرؤوسين، وكشفت عن وجود تأثير قوي للسلوك السياسي للمرؤوسين على مستوى التزامهم التنظيمي.

واهتمت دراسة Mabasa, (2016) باختبار تأثير السلوك السياسي المدرك على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك السياسي المدرك والالتزام التنظيمي العاطفي والمستمر .

وأخيراً جاءت دراسة كل من Aviv and Hedva, (2018) لتفهم كيفية تأثير المناخ السياسي التنظيمي على ممارسات السلوك السياسي، والدور المعدل لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في هذه العلاقة، وأكدت على أن الالتزام العاطفي يرتبط سلباً بالمناخ السياسي التنظيمي، وأن هذا الالتزام يعدل بواسطة المناخ السياسي والسلوك السياسي فقط بالنسبة للمرأة دون الرجل .

٤/١/٢/٤: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العلاقة التبادلية والعدالة التنظيمية :

جاءت دراسة Hyung, (2000) لتحديد تأثير (LMX) على مدركات العاملين للعدالة التنظيمية في مجال الرعاية الصحية وتأثيرها على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، واختبار الدور الوسيط للعدالة الإجرائية والتوزيعية في العلاقة بين (LMX) من ناحية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية دوران العمل من ناحية أخرى، وكشفت عن أن العدالة الإجرائية ترتبط سلباً بالالتزام التنظيمي وأن جودة (LMX) تؤثر إيجابياً على مستويات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .

بينما جاءت دراسة Ali, et al., (2008) لاستكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية و(LMX) والدعم التنظيمي المدرك والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالوزارات الماليزية، وتوصلت لنتيجة أخرى مفادها أن مدركات العدالة التنظيمية لهؤلاء العاملين تؤثر إيجابياً على جودة (LMX) .

واتفقت معها دراسة كل من Ishak and Alam, (2009) التي اهتمت بالتعرف على النظرية التبادلية بين القائد والعضو كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالبنوك الماليزية، حيث بينت أن عدالة المعاملات تؤثر إيجابياً على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال النظرية التبادلية بين القائد والعضو. (ورد في: رضوان، ٢٠١٤، ص ١٧)

وهو ما حرصت عليه دراسة كل من Arif And Ibrahim, (2010) من تفسير الدور الوسيط ل(LMX) في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وارتباط العامل بعمله في مستويات وظيفية متعددة بشركة الخطوط الجوية للشرق الأوسط، وتوصلت إلى أن مدركات العدالة التوزيعية والإجرائية تساهم بشكل كبير في تكوين علاقات تبادلية جيدة بين القائد ومرؤوسيه والتي تساهم بدورها في زيادة ارتباط العامل بعمله .

وهو ما أكدته نتائج دراسة أمين (٢٠١١) من أن العدالة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة على العلاقات بين المدراء والعاملين .

وذهبت دراسة كل من Agnieszka and Dorinusz (٢٠١٣) لاختبار دور كل من (LMX) والعدالة التنظيمية كمحدد للسلوك الإبداعي في مكان العمل للعاملين بالشركات البولندية، وأكدت على أن كل من (LMX) والعدالة التنظيمية كمتغيرين مستقلين لهما تأثير مباشر ومعنوي على السلوك الإبداعي للعاملين في مكان العمل ، وأن التفاعل بين المتغيرين لا يضيف قيمة تفسيرية للنموذج في التأثير على هذا السلوك .

وسعت دراسة Saba,et al., (2014) لمعرفة أثر العدالة التنظيمية للعاملين بالشركات الرياضية في باكستان على (LMX) وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وأوضحت أن العدالة التنظيمية هي التي لها تأثير إيجابي ومعنوي على جودة (LMX) .

وهو ما اتفقت معه أيضاً نتائج دراسة كل من Minwir and Elham, (2015) والتي هدفت لقياس مدركات الأفراد ومجموعات العمل بالقطاعات الاقتصادية بالبحرين لجودة (LMX) ودرجة اختلافها حسب مدركاتهم للعدالة التنظيمية ومناخ العمل التنظيمي، وأكدت على أن مدركات الأفراد ومجموعات العمل تجاه العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بمدركاتهم تجاه جودة (LMX).

ودعمته نتائج دراسة Sidra, et al., (2015) التي اهتمت باختبار الدور الوسيط ل (LMX) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمكتبات الجامعة بباكستان، وتوصلت إلى أن عدالة المعاملات تؤثر أكثر على الأداء الوظيفي من خلال جودة (LMX).

واختبرت دراسة Aharon, et al.,(2015) العلاقة بين عوامل المناخ الأخلاقي و (LMX) وأبعاد العدالة التنظيمية المدركة من جانب العاملين بالشركات برومانيا، وأوضحت أن مبادئ المناخ الأخلاقي لهذه الشركات ترتبط إيجابياً بجودة (LMX) وكافة أبعاد العدالة التنظيمية المدركة لهؤلاء العاملين .

وذهبت دراسة Ethlyn, et al., (2016) لمنحى آخر من خلال تحديد العلاقة بين مدركات العدالة و (LMX) على أساليب التأثير على طلاب الدراسات العليا بالجامعات الأمريكية، وتوصلت إلى أن مدركات هؤلاء الطلاب للعدالة التنظيمية لها تأثير غير مباشر على أساليب التأثير الصاعدة، وأن جودة (LMX) تقوم بدور الوساطة في العلاقة بين عدالة المعاملات واستخدام هذه الأساليب العقلانية. ثم عاودت دراسة Muzammal, et al., (2017) اختبار تأثير (LMX) على مدركات العدالة التنظيمية لدى العاملين والمشرفين والمديرين والدور المعدل للتغيير التنظيمي في هذه العلاقة، وأكدت على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة تأثير إيجابية لجودة (LMX) على العدالة التنظيمية المدركة.

وهو ما اتفقت معه نتائج دراسة Uhl, (2017) من أن جودة (LMX) لها تأثير إيجابي على ظروف العمل النفسية الجيدة وعلى رأسها عدالة التوزيع . وأخيراً جاءت دراسة كل من Bilal and Deniz, (2018) لاختبار العلاقة بين (LMX) والعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي للعاملين

بالشركات التركية، وأكدت كذلك نتائجها على أن جودة (LMX) تؤثر إيجابياً على مستوى العدالة التوزيعية المدركة.

٥/١/٢/٤ : الدراسات التي تناولت العلاقة بين العلاقة التبادلية والالتزام التنظيمي :

جاءت دراسة (Joo, 2010) لاختبار العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وجودة (LMX) ونية دوران العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لعمال المعرفة بإحدى الشركات، وتوصلت إلى أن جودة (LMX) يؤثر إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء العمال.

واهتمت دراسة (Robert et al., 2010) لمعرفة تأثير كل من (LMX) والالتزام التنظيمي العاطفي على مستوى حكم المشرفين لمنظمتهم الأمريكية التي تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية، وبينت أنه كلما كان هناك تفاعل بين (LMX) والالتزام التنظيمي العاطفي كلما أدى ذلك إلى زيادة إيجابية التقارير التي يقدمها هؤلاء المشرفون عن منظماتهم.

وحرصت دراسة (Hsiow, 2012) على تحديد طبيعة العلاقة بين (LMX) ودعم المشرفين والالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك في تايوان، وأوضحت أن جودة (LMX) تؤثر إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين من خلال دعم مشرفيهم .

وخلصت دراسة كل من (Pascale, and Vicente, 2012) التي درست العلاقة بين جودة (LMX) ومستوى التزام وأداء فريق العمل من معلمي المدارس الثانوية ، وكشفت عن أن التمييز في العلاقات التبادلية بين المدير والمعلمين بهذه المدارس يؤثر سلباً على مستوى التزامهم في العمل وبالتالي مستوى أداء فريق العمل ككل .

وسعت دراسة النجار (٢٠١٤) لتحليل أثر عوامل بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعة من خلال مجموعة من العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية والعوامل الفردية، وكشفت عن أن طبيعة علاقات العمل بين العاملين أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي للعاملين .

وحرصت دراسة كل من (Shreya and Rajib, 2014) على اختبار العوامل المؤثرة على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بالفنادق الصغيرة والمتوسطة بالهند وانعكاس ذلك على جودة الخدمة المقدمة، وتوصلت إلى أن جودة (LMX) تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين وأن الالتزام التنظيمي يقوم بدور الوساطة الكلية بين كل من (الضغوط الوظيفية، (LMX)، الدعم التنظيمي المدرك) وجودة الخدمة .

ثم حاولت دراسة كل من (Anugamini and Rajib, 2015) لاختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المشاركة في أداء الدور الإضافي (EXR) وكل من (LMX) والتمكين النفسي والممارسات الإدارية للموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بالهند، وأكدت على أن (LMX) له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، وأن (LMX) يؤثر على أداء الدور الإضافي من خلال مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .

وجاءت دراسة كل من Gorg and Dhor, (2015) لاستكمال ما اهتمت به الدراسات السابقة من خلال اختبار تأثير كل من (LMX) والالتزام العاطفي والتمكين النفسى على الدور الإضافي للعاملين بالفنادق فى خدمة العميل، وتوصلت إلى أن (LMX) يمكنهم من حل المشكلات المرتبطة بالعمل مما يساهم في رفع مستويات التزامهم التنظيمي .

كما اهتمت دراسة (Volentin, et al., (2015 بتأثير التبادل الاجتماعي بين القادة وتابعيهم على مستوى الالتزام التنظيمي لهم في قطاع الرعاية الصحية، وكشفت عن أن جودة الاتصالات بين القائد وتابعيه لها تأثير إيجابي على مستوى التزامهم التنظيمي.

بينما تناولت دراسة كل من Deepakshi and Rejib, (2016) تأثير كل من (LMX) والدعم التنظيمي المدرك والتمكين الوظيفي كمحددات لمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالفنادق، وأكدت على أن (LMX) يعد أحد أهم محددات الالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة كل من Estrukan and M. Nikolic, (2016) لتوضيح طبيعة العلاقة بين (LMX) والثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي للعاملين، وأوضحت أن (LMX) يؤثر إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين.

وسعت دراسة (Alixeza, et al., (2016) لاختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين (LMX) وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين (LMX) وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسات الائتمان المصرفي بإيران، وأكدت على التأثير الإيجابي لجودة (LMX) على مستوى الالتزام التنظيمي. واقتصرت دراسة كل من Elisabethete and Maria, (2017) على تحليل العلاقة بين جودة (LMX) والالتزام التنظيمي للممرضات، وأكدت كذلك على التأثير الإيجابي لجودة (LMX) على مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء الممرضات .

وحاولت دراسة (Kok,(2017) تحديد طبيعة العلاقة بين الثقة و(LMX) والالتزام التنظيمي كأحد المخرجات التنظيمية للعاملين بالقطاعين الصناعي والخدمي، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين جودة (LMX) ومستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين .

وأضافت دراسة (Mohammed, (2017) أهمية التشابه في النوع بين القائد وتابعيه في العلاقة بين (LMX) ومستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين والمدرسات بالمدارس السعودية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لجودة (LMX) على مستوى الالتزام العاطفي والتي تزداد في حالة وجود تشابه بين نوع القائد ومرؤوسيه .

بينما حاولت دراسة (Imen, et al., (2018) اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأبعاد (LMX) للمديرين التنفيذيين من خلال تقديم ثلاث نماذج، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية بين جودة (LMX) ومستوى الالتزام التنظيمي للمديرين، وأن أبعاد (LMX) تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي.

وأخيراً جاءت دراسة Merve,(2018) لاختبار تأثير (LMX) والعمالة العاطفية على أداء والتزام للعاملين بالجامعات الخاصة التركية ، وأكدت على التأثير الإيجابي لجودة (LMX) على الالتزام التنظيمي لهم .

٤/٢/١/٦: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي(*) :

هناك إسهاب في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على مستوى الدراسات الأجنبية أو حتى العربية. حيث توصلت دراسة حسانين، (٢٠٠٤) أن العدالة التنظيمية في مجالس مدن محافظة الدقهلية في مجملها تؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي للعاملين بها في مجمله وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام العاطفي والمعياري هو عدالة التعاملات، وأكثر تأثيراً على الالتزام المستمر هو عدالة الإجراءات.

وكشفت دراسة العطوي، (٢٠٠٧) وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء الكادر التدريسي بجامعة القادسية بالعراق.

(*) اكتفى الباحث بعرض الدراسات الأجنبية السابقة خلال العشر سنوات الأخيرة فقط (٢٠١٠-٢٠١٩) والدراسات العربية من (٢٠٠٤-٢٠١٩) لمحـدوديتها مقارنة بالدراسات الأجنبية.

وأوضحت دراسة كل من Ponnu and Chuah, (2010) أن مدركات العدالة التوزيعية والإجرائية تساهم بشكل فعال في تفسير الالتزام التنظيمي.

بينما خلصت دراسة Sulu, et al. (2010) إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. وبينت دراسة Habib,(2011) وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمعلمين والتي تختلف حسب خصائصهم الديموجرافية.

وأكدته دراسة Mensah, et al., (2016) من أن تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي يختلف باختلاف النوع ومستوى التعليم والمستوى الإداري.

و دراسة سمية، يعقوب (٢٠١٥) التي أوضحت أن تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي يختلف حسب النوع والأقدمية .

وكشفت دراسة العبيدي، (٢٠١٢) عن الارتباط القوي بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي بنسب متفاوتة .

وسعت دراسة Siavash, et al., (2012) لاكتشاف تأثير مدركات العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بإيران، وكشفت عن أن كل من عدالة التوزيع وعدالة المعاملات لهما تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي بشكل عام، وأن عدالة المعاملات لها تأثير مباشر على الالتزام العاطفي .

وأكدت دراسة كل من Sofiah and Mohd, (2012) عن وجود تأثير إيجابي معنوي وقوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

وهو ما اتفقت معه نتائج دراسة كل من Karim and Rehman, (2012) من وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والالتزام التنظيمي كمتغير مجمل أو أحادي البعد للعاملين بهيئة الطيران المدني بباكستان. ونتائج دراسة مصطفى، (٢٠١٢) للعاملين بالكادر العام بقسم التعليم بجامعة المنصورة، ونتائج دراسة رفاعي (٢٠١٣) للممرضات العاملات بالمستشفيات الحكومية بالطائف. ونتائج دراسة الأسمرى، (٢٠١٣) للعاملين بنجران. ونتائج دراسة رضوان (٢٠١٤) للعاملين بالمستشفيات العامة بحافظة الغربية. في حين جاءت دراسة Hoareen, (2014) بنتائج مخالفة حيث كشفت عن عدم وجود تأثير لمدرجات العاملين للعدالة التوزيعية بالبنوك الباكستانية على التزامهم العاطفي، في حين يوجد تأثير للعدالة الإجرائية على هذا الالتزام.

وعاودت دراسة الشرجي، (٢٠١٥) التأكيد على التأثير الإيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، المعاملات) على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بليبيا . ومعها دراسة Kamal, et al., (2018) أكدت كذلك على العلاقة الإيجابية المعنوية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية وكافة جوانب الالتزام التنظيمي للمدرسات الإيرانيات. ودراسة الحقباني،(٢٠١٦) من دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالاتصالات السعودية بالإحساء. ودراسة سعيد، (٢٠١٦) من أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الإجرائية، التوزيعية، المعاملات) تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري .

وذهبت دراسة Zhenpeng, et al., (2017) إلى أن العدالة الإجرائية فقط تعد أحد المؤشرات العامة للالتزام التنظيمي للعاملين بالفنادق الصينية . وهو ما أكدته دراسة عبد المنعم، السيد، (٢٠١٦) من أن العدالة الإجرائية تؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة. ودراسة Mondakini and Chandrani, (2017) من أن أكثر الأبعاد ارتباطاً بالالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند هو بعد العدالة الإجرائية.

ثم جاءت دراسة القصير، عليمات (٢٠١٧) لتؤكد على العلاقة الإيجابية المعنوية للعدالة التنظيمية بشكل مجمل على الالتزام التنظيمي بشكل مجمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية.

وكشفت دراسة Hikmah, et al., (2018) عن وجود تأثير إيجابي ومباشر للعدالة التوزيعية على الالتزام العاطفي للمدرسين.

وأخيراً توصلت دراسة Junaid, et al., (2018) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعدالة التوزيعية والإجرائية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك.

٢/٢/٤ : مجموعة الدراسات التي تناولت ثلاثة من متغيرات الدراسة :

جاءت دراسة Mohfooz, et al., (2007) لاختبار التأثير الوسيط لمناخ العدالة الإجرائية على العلاقة بين (LMX) واثنين من المخرجات الاتجاهية (الالتزام التنظيمي، نية دوران العمل)

بالتطبيق على عينة من المديرين في تسع شركات متعددة الجنسيات بماليزيا وتوصلت لعدة نتائج أهمها وجود تأثير مباشر لكل من جودة (LMX)، العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي، وأن مناخ العدالة الإجرائية يقوم بدور الوساطة بين المتغيرين فكلما كان إيجابياً كلما ساهم في زيادة التأثير الإيجابي لجودة (LMX)، على الالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة (2007) Robyn, لاختبار نموذج القيادة الذي يشمل المهارة السياسية للقائد، (LMX)، تحفيز التابعين، وثقتهم في القائد، والالتزام التنظيمي، مستوى أدائهم، سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، سمعة القائد)، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية بين المهارة السياسية للقائد وجودة (LMX)، وأن جودة (LMX) ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي .

وعملت دراسة كل من (2009) Kah and Kok لاختبار التأثير التفاعلي لكل من العدالة التنظيمية (الإجراءية، التوزيعية، التفاعلية) وأبعاد (LMX) (التأثير، المساهمة، الاحترام المهني، الولاء) على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على المراجعين العاملين بشركات المراجعة بماليزيا، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي قوي ومباشر لكل من العدالة التنظيمية و (LMX) على الالتزام العاطفي والمعياري، في حين يوجد تأثير إيجابي ضعيف على الالتزام المستمر، وأن أنواع العدالة التنظيمية، وأبعاد (LMX) لا ترتبط معنوياً بالالتزام المستمر، وأن التأثير التفاعلي بين العدالة التنظيمية وأبعاد (LMX) ترتبط إيجابياً بالالتزام العاطفي والمعياري، في حين لا يرتبط معنوياً بالالتزام المستمر .

وهدف دراسة (2010) Alev, et al., إلى اختبار الدور الوسيط لـ (LMX) في العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، واختبار الدور المعدل لمدرجات السلوك السياسي في نموذج الوساطة السابق بالتطبيق على العاملين بمؤسسات القطاع الخاص بتركيا، وبينت أن جودة (LMX) تتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وأن مدرجات العدالة التنظيمية يعدل نموذج الوساطة المقترح خاصة عندما تكون مدرجات العاملين للسلوك التنظيمي منخفضاً ووجود علاقة سلبية بين مدرجات السلوك السياسي وجودة (LMX).

في حين حرصت دراسة (2011) Johan على تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي، و (LMX)، ومدرجات العدالة التنظيمية، والمخرجات الاتجاهية المرتبطة بالعمل بالتطبيق على العاملين بإحدى الشركات وأوضحت أن (LMX) يمثل مؤشر إيجابي لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، وأن العدالة التنظيمية مؤشر إيجابي للالتزام التنظيمي. وحاولت دراسة (2013) Takuma اختبار التأثير التفاعلي للمهارات السياسية وجودة (LMX) على العلاقة بين مدرجات السلوك السياسي والالتزام العاطفي لدى العاملين، وكشفت عن وجود تأثير سلبي معنوي لمدرجات السلوك السياسي للعاملين على شعورهم بالالتزام العاطفي، ويقبل هذا التأثير في حالة تحسين جودة (LMX) .

وذهبت دراسة (2015) Dinny, et al., لتحليل تأثير (LMX)، العدالة الإجرائية والتوزيعية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين بمجال الإنتاج، وكشفت عن وجود تأثير مباشر ومعنوي لكل من جودة (LMX)، العدالة الإجرائية على مستوى الالتزام التنظيمي، بينما العدالة التوزيعية لا يوجد لها تأثير مباشر ومعنوي على هذا الالتزام .

بينما ذهبت دراسة (Murdjani, et al., 2015) لمنحى آخر لنفس المتغيرات حيث سعت لاختبار الارتباط المحتمل بين العدالة التنظيمية، تحفيز العمل، (LMX) والالتزام التنظيمي للعاملين بالمكاتب الإقليمية بإندونيسيا، وتوصلت إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومعنوي على (LMX) والالتزام التنظيمي، وأن (LMX) له تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي، وأن (LMX) يقوم بدور الوساطة بين العدالة التنظيمية تجاه تحفيز العمل والالتزام التنظيمي .

ثم عاودت دراسة كل من (Gunjan and venkot, 2015) لاختبار العلاقة بين الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، المعاملات، المعلوماتية) ومستويات الالتزام التنظيمي، ومعرفة الدور الوسيط أو المعدل لجودة (LMX) في هذه العلاقة، وتوصلت إلى وجود تأثير لعدالة التوزيع على الالتزام المستمر، وأن جودة (LMX) تقوم بدور الوساطة بين العدالة المعلوماتية والالتزام العاطفي، بينما يقوم بدور معدل بين عدالة المعاملات والالتزام العاطفي.

ثم جاءت دراسة (Ahsan, et al., 2015) لتحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، المعاملات)، (LMX)، المهارات السياسية للعاملين بعدد من المنظمات الباكستانية، وكشفت عن وجود ارتباط إيجابي بين كل أنواع العدالة التنظيمية و(LMX)، وأن مهارات السلوك السياسي لا تعدل العلاقة بينهما، وأكدت على التأثير الإيجابي لجودة (LMX) على العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة.

وأخيراً جاءت دراسة (Arun, et al., 2018) لاختبار الدور الوسيط لمدرجات السلوك السياسي في العلاقة بين (LMX)، العدالة التنظيمية المدركة لأعضاء هيئة التدريس بعدد من الجامعات الحكومية بالهند، وبينت وجود علاقة سلبية بين مدرجات السلوك السياسي للأعضاء ومدرجاتهم للعدالة التنظيمية، ولم يثبت صحة تأثير جودة (LMX) على مدرجات العدالة التنظيمية، وأن مدرجات السلوك السياسي تقوم بدور الوساطة بين المتغيرين.

- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت اثنين من متغيرات الدراسة وجود مجادلة بين نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت باختبار العلاقة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي، حيث أكد معظمها على وجود علاقة سلبية معنوية بين السلوك السياسي المدرك ومستوى الالتزام التنظيمي، في حين جادل بعضها بعدم معنوية العلاقة بين المتغيرين، أو وجود علاقة ايجابية معنوية بين السلوك السياسي المدرك والالتزام العاطفي والمستمر، ولهذا جاءت الدراسة الحالية للمساهمة في طبيعة هذه المجادلة.

وفى ضوء سرد الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الجانب السياسي التنظيمي و(LMX) يتضح عدم وجود دراسة سابقة تناولت التأثير السلبي لمدرجات السلوك السياسي على جودة(LMX) بل تطرقت للجانب الايجابي للمهارات السياسية على جودة(LMX)، وتسعى الدراسة الحالية لاستكمال هذا الجانب من العلاقات.

وفى ضوء المجادلة بين نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بالعلاقة بين السلوك السياسي والعدالة التنظيمية حيث توصل معظمها إلى وجود تأثير سلبي معنوي لمدرجات السلوك السياسي على العدالة التنظيمية المدركة، في حين أكد بعضها أن العدالة التنظيمية هي التي تؤثر سلباً على السلوك السياسي، وكذلك المجادلة بين نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بالعلاقة بين (LMX) والعدالة التنظيمية، حيث اتفقت نتائج معظمها على التأثير الايجابي المعنوي لجودة (LMX) على العدالة التنظيمية، في حين توصل بعضها إلى التأثير الايجابي المعنوي للعدالة التنظيمية على جودة (LMX)، ولهذا فان الدراسة الحالية تساهم في تحديد اتجاه التأثير بين هذه المتغيرات من خلال النماذج المقترحة للدراسة.

وفى ضوء ما أكدته نتائج كافة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين كل من جودة (LMX) والعدالة التنظيمية من جانب ومستوى الالتزام التنظيمي من جانب آخر على وجود تأثير ايجابي معنوي للمتغيرين على مستوى الالتزام التنظيمي، فقد تم وضع تصور لطبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات في النماذج المقترحة للدراسة الحالية.

وفى ضوء استعراض نتائج الدراسات السابقة الفتى تناولت ثلاثة من متغيرات الدراسة يتضح أن غالبيتها قد ركز على اختبار علاقات التأثير المباشر لكل من جودة (LMX) والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، والبعض منها ركز على نموذج الوساطة من خلال تناول متغير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين (LMX) والالتزام التنظيمي، أو الدور الوسيط لجودة (LMX) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أو الدور الوسيط لمدرجات السلوك السياسي في العلاقة بين (LMX) والعدالة التنظيمية، مما يتضح معه اهتمام الدراسات السابقة بالعمل على اختبار نماذج الوساطة لتوضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات السلوك السياسي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهو ما سعت إليه الدراسة الحالية.

وفى ضوء ما تقدم يتضح - في حدود علم الباحث - عدم وجود دراسة سعت لوضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات الأربعة، ولهذا جاءت الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية في هذا المجال من خلال اختبار نموذج التأثير المباشر لمدرجات السلوك السياسي على الالتزام التنظيمي، ونماذج التأثير غير المباشر لمدرجات السلوك السياسي على الالتزام التنظيمي من خلال الوساطة الجزئية والنتابية لكل من جودة (LMX) والعدالة التنظيمية.

٥- فروض الدراسة والإطار المقترح :

١/٥ فروض الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أسفرت عن وجود فجوة بحثية، فالدراسة الحالية تسعى لاختبار الفروض التالية :

الفرض الأول (H1) : " يوجد تأثير مباشر سلبي معنوي لمدرجات السلوك السياسي في مكان العمل على مستوى الالتزام التنظيمي " .

الفرض الثاني (H2): " جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تتوسط العلاقة بين مدركات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي " .

الفرض الثالث (H3): " العدالة التنظيمية المدركة تتوسط العلاقة بين مدركات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي " .

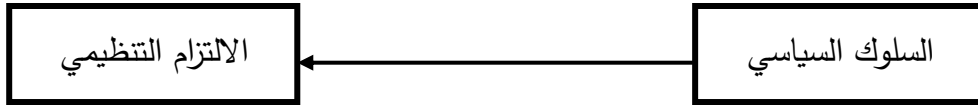
الفرض الرابع (H4): " العلاقة بين مدركات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي يتوسطهما على التوالي كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، العدالة التنظيمية المدركة " .
٢/٥ - الإطار المقترح :

يوضح العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة أربعة نماذج تفسر طبيعة العلاقات بين السلوك السياسي والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي هي:
١/٢/٥ - نموذج العلاقة المستقلة أو المباشرة:

يفترض أن متغير السلوك السياسي له تأثير مستقل ومباشر على متغير الالتزام التنظيمي. ومن هنا يأتي الفرض الأول للدراسة. ويوضح هذا النموذج شكل رقم (١) التالي :

شكل رقم (١)

نموذج العلاقة المستقلة أو المباشرة

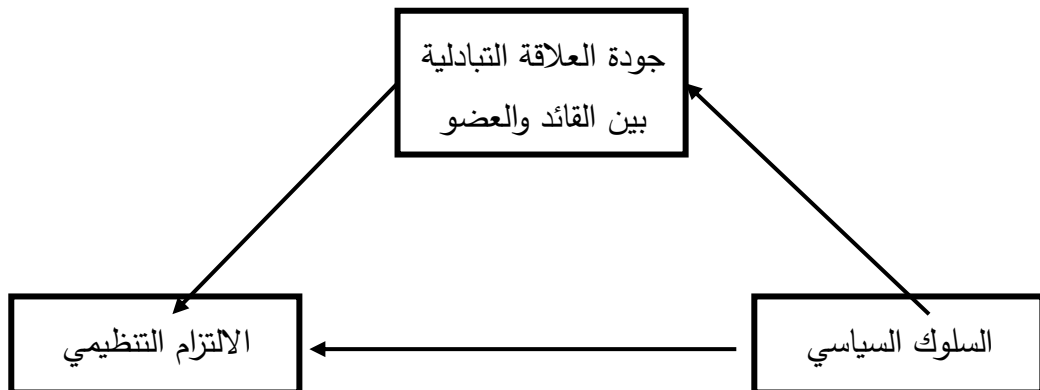


٢/٢/٥ - نموذج العلاقة التوسيطية الجزئية لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو:

يفترض أن وجود اختلافات في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بمكاتب خدمة العملاء محل الدراسة يمكن أن ترجع إلى إدراكهم لممارسات السلوك السياسي في مكان العمل والذي يؤثر على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والذي بدوره يؤثر على مستوى التزامهم التنظيمي. ومن هنا يأتي الفرض الثاني للدراسة. ويوضح هذا النموذج شكل رقم (٢) التالي :

شكل رقم (٢)

نموذج العلاقة التوسيطية الجزئية لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو

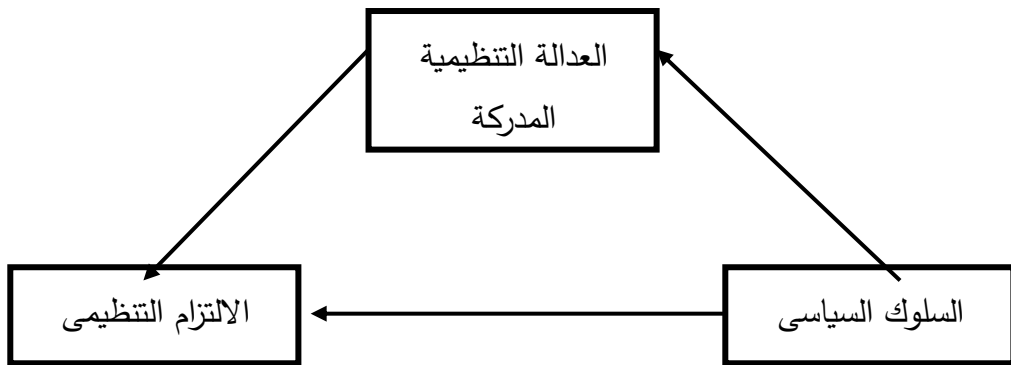


٣/٢/٥ - نموذج العلاقة التوسيطية الجزئية للعدالة التنظيمية:

يفترض أن وجود اختلافات في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بمكاتب خدمة العملاء محل الدراسة يمكن أن ترجع إلى إدراكهم لممارسات السلوك السياسي في مكان العمل والذي يؤثر على مدركاتهم للعدالة التنظيمية والذي بدوره يؤثر على مستوى التزامهم التنظيمي . ومن هنا يأتي الفرض الثالث للدراسة. ويوضح هذا النموذج شكل رقم (٣) التالي :

شكل رقم (٣)

نموذج العلاقة التوسيطية الجزئية للعدالة التنظيمية المدركة

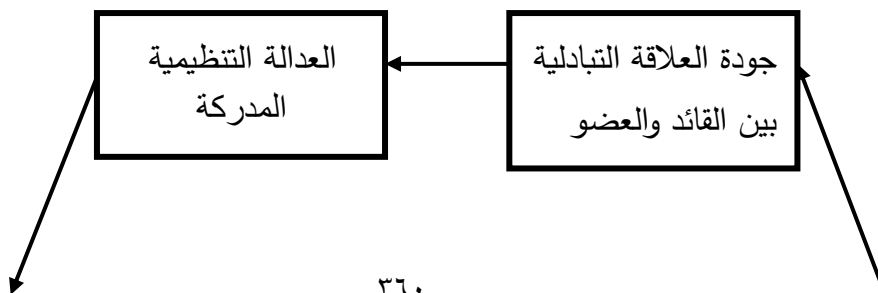


٤/٢/٥ - نموذج العلاقة التوسيطية التتابعية لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، العدالة التنظيمية المدركة:

يفترض أن وجود اختلافات في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بمكاتب خدمة العملاء محل الدراسة يمكن أن ترجع إلى إدراكهم لممارسات السلوك السياسي في مكان العمل والذي يؤثر على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والذي بدوره يؤثر على مستويات التزامهم التنظيمي. ومن هنا يأتي الفرض الرابع للدراسة. ويوضح هذا النموذج شكل رقم (٤) التالي :

شكل رقم (٤)

نموذج العلاقة التوسيطية التتابعية لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة



الالتزام التنظيمي

السلوك السياسي

٦- أسلوب الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم استخدام المنهج الاستنباطي في تكوين الإطار النظري للدراسة وتحديد متغيراتها والتي تشمل السلوك السياسي، العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي وطرق قياس كل منهم، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي في إعداد قائمة الاستقصاء وتوجيهها لمفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، والتوصل من خلالها لنتائج الدراسة. ويتكون أسلوب الدراسة من العناصر التالية:

١/٦: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز خدمة العملاء (مكتب البريد سابقاً) بمحافظة بني سويف والتابعة للهيئة القومية للبريد المصري، والتي تتكون من (١٠) مجموعات بريدية تشتمل على ١٠٨ مركز (مكتب بريد سابقاً)، هذا وقد بلغ إجمالي عدد العاملين بها (٩٤١) مفردة وذلك خلال شهر يناير /٢٠١٩، وبناء على معادلة تحديد حجم العينة بالاعتماد على درجة ثقة ٩٥ %، نسبة خطأ مسموح به $\pm ٥\%$ فقد بلغ حجم العينة (٢٧٣) مفردة (*). وقد تم توزيع حجم العينة بشكل متناسب طبقاً على المراكز محل البحث، هذا وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٤٠) استمارة، أي بلغت نسبة الردود (٨٧,٩١%) من جملة الاستثمارات الموزعة، ويوضح ذلك جدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

استجابات عينة الدراسة

م	المجموعة البريدية	عدد المراكز	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)	عدد القوائم الموزعة (العينة)	عدد القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الردود
١	بريد بني سويف أول	١١	٨٩	٢٦	٢٤	%٩٢,٣٠
٢	بريد بني سويف ثان	١٢	١١٧	٣٤	٣١	%٩١,١٧
٣	بريد بني سويف ثالث	١١	١٠٤	٣٠	٢٨	%٩٣,٣٣
٤	بريد اهناسيا المدينة	١١	١٠٢	٣٠	٢٧	%٩٠
٥	بريد ببا	١٢	٩٦	٢٨	٢٦	%٩٢,٨٥
٦	بريد سمسطا	١٢	٧٦	٢٢	٢٠	%٩٠,٩٠
٧	بريد الفشن	١١	٩٣	٢٧	٢١	%٧٧,٧٧
٨	بريد ناصر	١٣	١١١	٣٢	٢٨	%٨٧,٥٠
٩	بريد الواسطي أول	٩	٨٤	٢٤	١٩	%٧٩,١٦
١٠	بريد الواسطي ثان	٦	٦٩	٢٠	١٦	%٨٠

الإجمالي	١٠٨	٩٤١	٢٧٣	٢٤٠	٨٧,٩١%
----------	-----	-----	-----	-----	--------

المصدر: إدارة الشؤون البريدية، الإدارة العامة للبريد، محافظة بني سويف، ٢٠١٩/١ .

ملحوظة: عدد قوائم الاستقصاء الموزعة على كل مركز داخل المجموعة الواحدة مابين (١- ٤) قائمة لكل مركز .
٢/٦: متغيرات الدراسة وطريقة قياسها:

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح والفروض المستمدة منه، فإن هذه الدراسة تتكون من أربعة

(*) تم الاستعانة في حساب حجم العينة بالموقع التالي :

Available at: www.survey system.com/sscale.htm

متغيرات هي: مدركات السلوك السياسي، والعدالة التنظيمية المدركة، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، ومستوى الالتزام التنظيمي.

هذا وقد تم قياس المتغير الخاص بالسلوك السياسي باستخدام المقياس الذي أعده Hochwarter, et al., (2003) والذي يتكون من (٦) عبارات تعكس إجابة المستقصى منهم عن مستوى إدراك السلوك السياسي في مكان العمل، وقد استخدمته دراسة حسانين، (٢٠١٣) وقد بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس ٩١.

وتم قياس متغير (LMX) من خلال المقياس الذي قدمه Scandure, et al., (1986) والذي يتكون من (١٨) عبارة وقد استخدمته دراسة Ahsan, et al., (2015)، بينما تم الاعتماد في قياس متغير العدالة التنظيمية على المقياس الذي قدمه Martha, et al., (2008) والمقياس الذي قدمه Frances, et al., (2006). وقد استخدمته دراسة المليجي (٢٠١٢)، هذا وقد تم تطوير عبارات المقياس بما يتلاءم مع مجال التطبيق وقد بلغت عدد العبارات المستخدمة في القياس (٢١) عبارة تعكس إجابات المستقصى منهم على الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، المعاملات)

بينما تم الاعتماد في قياس متغير الالتزام التنظيمي على المقياس الذي قدمه كل من Meyer and Allen,(1991) والذي يتكون من (١٨) عبارة تعكس إجابات المستقصى منهم عن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، المستمر)، وقد استخدمته دراسة كل من Leaw and Khong, (2009) وقد بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس (٠.٨٣)

٣/٦: أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- تم الاعتماد على الحزمة البرمجية Spss.v23 لحساب المتوسطات الحسابية مقاسه على مقياس ليكرت خماسي الدرجات، وانحرافات المعيارية لتوصيف متغيرات الدراسة .
- تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والخاصة بفروض الدراسة .

- تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي التوجه (One-way Anova) بغرض قياس معنوية علاقة الانحدار بين المتغيرين .
- تم استخدام أسلوب معامل ارتباط Beta بغرض تحديد اتجاه وقوة علاقة التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع .
- تم استخدام اختبار (T) بغرض قياس معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين .
- تم استخدام حزمة البرمجة v.3 Hayes process, لاختبار نماذج العلاقات التوسطية الجزئية والتتابعية بين متغيرات الدراسة .
- تم استخدام أسلوب ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس الدراسة .

٤/٦- اختبار الصلاحية والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة (*) :

لتحديد مدى صلاحية أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء مقترحاتهم بما يتناسب مع قطاع التطبيق، وقد جاءت قيم معامل الصدق للمتغيرات الأربعة أكبر من ٠.٩٤ ، كما تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس، وقد جاءت قيم معامل الثبات (*) للمتغيرات الأربعة أكبر من ٠.٨٩. وهي نسب مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية .

٧- الدراسة الميدانية :

١/٧ : نتائج توصيف متغيرات الدراسة :

قبل القيام باختبار الفروض يفضل عرض المؤشرات المبدئية لمتغيرات الدراسة من خلال التوصيف الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية والتي يوضحها جدول رقم (٢) التالي :

جدول رقم (٢)

توصيف متغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري (Std.deviation)	المتوسط الحسابي (Mean)	العدد (N)	الرمز المستخدم في التحليل الإحصائي	بيان المتغيرات
٤	١,٥٤٥٤٠	٢,٩٧٠٨	٢٤٠	PB	السلوك السياسي
٣	١,٣٨٧٢٣	٣,٤٨٣٣	٢٤٠	LMX	العلاقة التبادلية بين القائد والعضو
١	١,٢٤٥٨٥	٣,٦١٢٥	٢٤٠	OJ	العدالة التنظيمية
٢	١,٣٨٤٥٦	٣,٥٨٧٥	٢٤٠	OC	الالتزام التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

(*) معامل الصدق Validity : وهو يشير إلى أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات . بينما يشير معامل الثبات Reliability : إلى قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج اذا ما تم تكرار القياس على نفس المفردة عدة مرات في نفس الظروف .

يتضح من جدول رقم (٢) السابق ارتفاع مستويات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بقطاع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (٣,٦١٢) من خمس درجات وبنحرف معياري (١,٢٤٥) أي أعلى من متوسط المقياس (٣) ولهذا فهو يعد أكثر المتغيرات السائدة لدى أفراد عينة الدراسة، يليه مستويات الالتزام التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (٣,٥٨٧) من خمس درجات وبنحرف معياري (١,٣٨٤) أي أعلى كذلك من متوسط المقياس (٣)، ثم يليه العلاقة التبادلية بين القائد والعضو حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (٣,٤٨٣) من خمس درجات وبنحرف معياري (١,٣٨٧) أي أعلى كذلك من متوسط المقياس (٣)، ثم يأتي متغير السلوك السياسي المدرك في الترتيب الأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (٢,٩٧٠) من خمس درجات وبنحرف معياري (١,٥٤٥) أي أقل من متوسط المقياس (٣) مما يشير لتدني مستويات إدراك العاملين لممارسات السلوك السياسي بقطاع التطبيق. ويتضح من خلال ارتفاع قيمة الانحراف المعياري للمتغيرات الأربعة عن الدرجة (واحد) ارتفاع درجة التباين أو التشتت في آراء مفردات عينة الدراسة تجاه هذه المتغيرات .

٢/٧: نتائج اختبار فروض الدراسة :

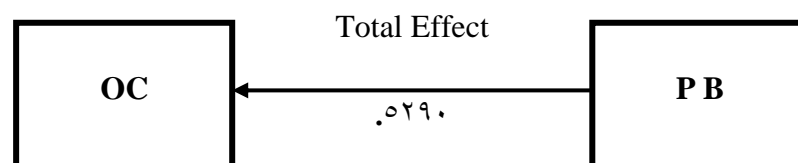
فيما يلي تحليلاً لنتائج اختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي :

١/٢/٧: نتائج اختبار الفرض الأول: (H1) :

والخاص بنموذج العلاقة المستقلة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي، والذي يشير إلى " يوجد تأثير مباشر معنوي سلبي لمدرجات السلوك السياسي في مكان العمل على مستوى الالتزام التنظيمي ". ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحديد علاقة التأثير بين متغيري الدراسة. والتي يوضحها شكل رقم (٥) وجدول رقم (٣) التاليين :

شكل رقم (٥)

النموذج الأول المقترح: العلاقة المستقلة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي .



جدول رقم (٣)

العلاقة المستقلة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي (OC) المتغير التابع

بيان	معامل الانحدار R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adj. R ²	اختبار F	مستوى المعنوية (*) Sig.	معامل ارتباط Beta	اختبار T	مستوى المعنوية (*) Sig.
السلوك السياسي المتغير المستقل (PB)	.٧٢٧٠	.٥٢٩٠	.٥٢٧٠	٢٦٧,١٣٤	٠,٠٠٠	-.٧٢٧٠	١٦,٣٤٤٠-	٠,٠٠٠

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥

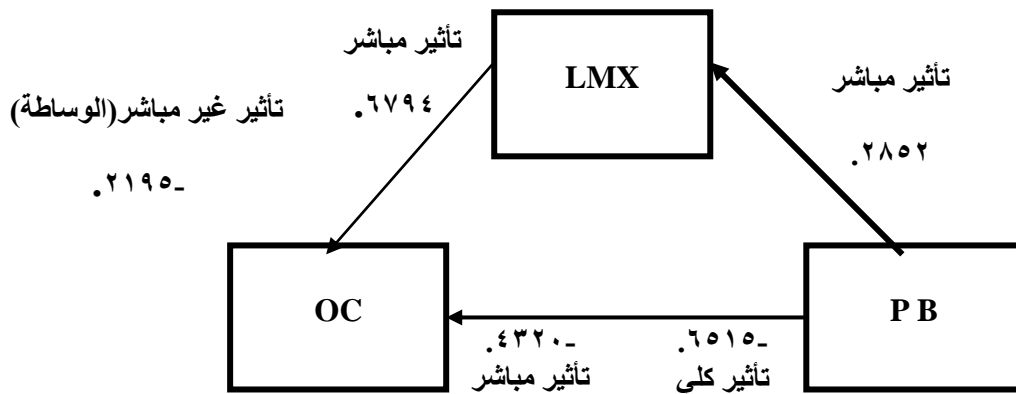
تشير البيانات الواردة في جدول رقم (٣) السابق إلى وجود تأثير كلي للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) ٠.٥٢٩ ، ولاختبار معنوية علاقة الانحدار تم استخدام اختبار Anova (F) حيث بلغت قيمة (F) ٢٦٧,١٣٤ بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهو أقل من ٠.٠٥ مما يشير لمعنوية علاقة الانحدار، ولتحديد قوة واتجاه هذه العلاقة تم استخدام اختبار (Beta) والذي أوضح أن هناك علاقة ارتباط سلبية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل (Beta) (- ٠,٧٢٧) ، ولاختبار معنوية علاقة الارتباط تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة (T) (- ١٦,٣٤٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهو أقل من ٠.٠٥ مما يشير كذلك لمعنوية علاقة الارتباط .

٢/٢/٧ : نتائج اختبار الفرض الثاني: (H2) :

والخاص بنموذج العلاقة التوسيطية الجزئية للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو بين متغيري السلوك السياسي والالتزام التنظيمي، والذي يشير إلى " جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تتوسط العلاقة بين مدركات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي " ويوضح نتائج هذا الاختبار شكل رقم (٦)، والجدول أرقام (٤)، (٥)، (٦) التالية :

شكل رقم (٦)

النموذج الثاني المقترح: العلاقة التوسيطية الجزئية(*) لجودة العلاقة التبادلية بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي



(*) لاختبار نموذج العلاقة التوسيطية الجزئية لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، أو نموذج العلاقة التوسيطية الجزئية للعدالة التنظيمية المدركة، أو نموذج العلاقة التوسيطية التتابعية لجودة العلاقة التبادلية والعدالة التنظيمية المدركة بين المتغيرين (السلوك السياسي والالتزام التنظيمي) . تم الاعتماد على الحزمة البرمجية (Hayes) لحساب معاملات التأثير الكلي، والتأثير المباشر، والتأثير غير المباشر وتحديد معنوياتها . ولحساب معنوية التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (السلوك السياسي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) من خلال المتغيرات الوسيطة تم إجراء مقارنات بين أرقام المتغيرات الداخلة في التحليل الإحصائي وقد أجريت (٥٠٠٠) مقارنة لتحديد قيمة (Z). ولحساب قيمتين لـ Bootstrap هما: القيمة الأعلى Upper Level of Confidence Interval والمعروفة اختصاراً بـ (ULCI)، والقيمة الأدنى Lower Level of Confidence Interval والمعروفة اختصاراً بـ (LLCI)، فإذا كانت قيمة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغيرات الوسيطة لا تتضمن قيمة (Zero) (أي لا تكون القيمة الأدنى لـ Bootstrap سالبة والقيمة الأعلى موجبة)، وتتحصر بين القيمتين الأعلى والأدنى، فإن ذلك يشير لمعنوية التأثير غير المباشر وبالتالي إثبات نموذج الوساطة المقترح، وفي حالة حدوث العكس أو عدم تحقق ذلك فإن ذلك يشير لعدم معنوية التأثير غير المباشر وبالتالي رفض نموذج الوساطة المقترح .

جدول رقم (٤)

التأثيرات الكلية للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية ^(*) (P)	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	التأثير الكلي (total effect)	
٠.٠٠٠	٥٧٣٠,-	٠.٧٣٠١-	١٦,٣٤٤٢-	٠.٣٩٩	٦٥١٥, -	السلوك السياسي (PB)

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ .

جدول رقم (٥)

التأثيرات المباشرة للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية ^(*) (P)	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	التأثير المباشر (direct effect)	
٠.٠٠٠	٠.٣٥٥٢-	٠.٥٠٨٨-	١١,٠٨٣٠-	٠.٣٩٠	٠.٤٣٢٠ -	السلوك السياسي (PB)

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ .

جدول رقم (٦)

التأثيرات غير المباشرة للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي
من خلال جودة العلاقة التبادلية

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية (*) (P)	الحد الأعلى ULLI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (Z)	الخطأ المعياري (Boot SE)	التأثير غير المباشر (indirect effect)	
.٠٠٠	.١٥٣٣ -	.٣٠٣٨ -	٧,١٤٠٣ -	.٠٣٨٣	.٢١٩٥ -	السلوك السياسي العلاقة التبادلية PB → LMX

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥

تشير النتائج الواردة في الجداول السابقة أرقام (٤)، (٥)، (٦) إلى وجود تأثير سلبي معنوي لمدرجات السلوك السياسي كمتغير مستقل على مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث بلغ معامل التأثير الكلي (-٠.٦٥١٥) والذي يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap وبلغت قيمة (T) (-١٦,٣٤٤٢) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (P = ٠.٠٠٠) وهذا التأثير يتكون من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة، وقد بلغ معامل التأثير المباشر (-٠.٤٣٢٠) والذي يقع بين الحدين الأعلى والأدنى وبلغت قيمة (T) (-١١,٠٨٣٠) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (P = ٠.٠٠٠)، بينما بلغ معامل التأثير غير المباشر (-٠.٢١٩٥) والذي يقع كذلك بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap ، وبلغت قيمة (Z) (-٧,١٤٠٣) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (P = ٠.٠٠٠) مما يثبت قبول الفرض الثاني من الدراسة، والقول بأن جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تتوسط العلاقة بين مدرجات العاملين للسلوك السياسي ومستويات التزامهم التنظيمي. وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج التوسطية الجزئية المقترح لجودة العلاقة التبادلية في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة .

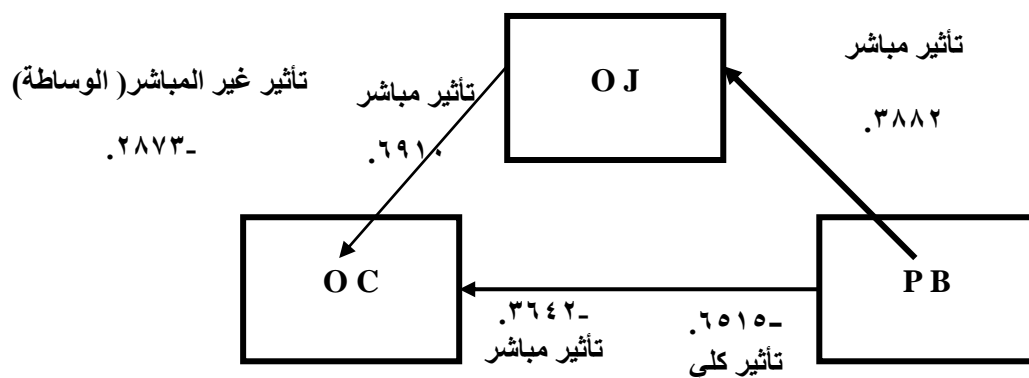
٣/٢/٧ : نتائج اختبار الفرض الثالث: (H3) :

والخاص بنموذج العلاقة التوسطية الجزئية للعدالة التنظيمية بين متغيري السلوك السياسي والالتزام التنظيمي، والذي يشير إلى " العدالة التنظيمية المدركة تتوسط العلاقة بين مدرجات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي " ويوضح نتائج هذا الاختبار شكل رقم (٧)، والجداول أرقام (٧)، (٨)، (٩) التالية :

شكل رقم (٧)

النموذج الثالث المقترح: العلاقة التوسطية الجزئية

للعدالة التنظيمية المدركة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي



جدول رقم (٧)

التأثيرات الكلية للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية ^(*) (P)	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	التأثير الكلي (total effect)	
.000	.0730-	.7301-	16,3442-	.0399	.6515-	السلوك السياسي (PB)

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من .05

جدول رقم (٨)

التأثيرات المباشرة للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية ^(*) (P)	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	التأثير المباشر (direct effect)	
.000	.2827-	.4456-	8,8040-	.0414	.3642-	السلوك السياسي (PB)

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من .05

جدول رقم (٩)

التأثيرات غير المباشرة للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي
من خلال العدالة التنظيمية المدركة

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية (*) (P)	الحد الأعلى ULLI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (Z)	الخطأ المعياري (Boot SE)	التأثير غير المباشر (indirect effect)	
.000	.2168 -	.3655-	٨,٢٤٣١ -	.٠٣٧٧	٢٨٧٣,-	السلوك السياسي العدالة التنظيمية PB → O J

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ .

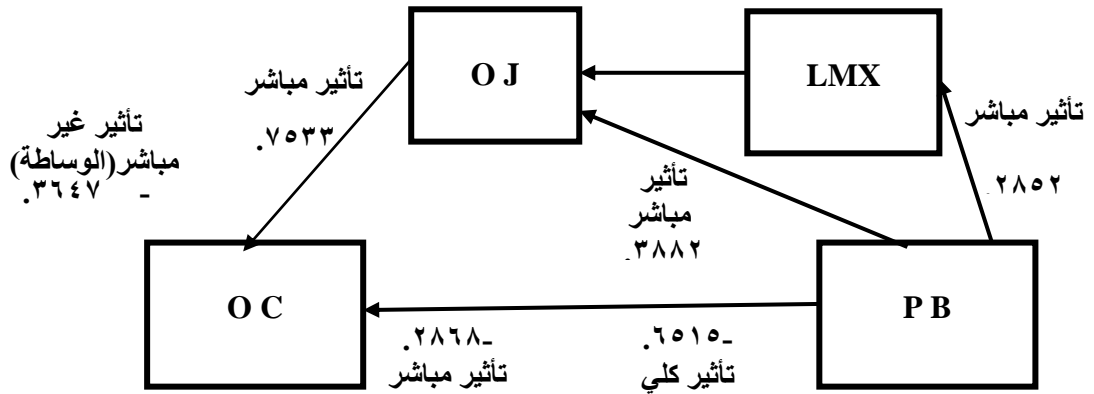
تشير النتائج الواردة في الجداول السابقة أرقام (٧)، (٨)، (٩) إلى وجود تأثير سلبي معنوي لمدرجات السلوك السياسي كمتغير مستقل على مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث بلغ معامل التأثير الكلي (-٠.٦٥١٥) وهو يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap وبلغت قيمة (T) (-١٦,٣٤٤٢) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (٠.٠٠٠) وهذا التأثير يتكون من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة . وقد بلغ معامل التأثير المباشر (-٠.٣٦٤٢) وهو يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap وبلغت قيمة (T) (-٨,٨٠٤٠) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (٠.٠٠٠)، بينما بلغ معامل التأثير غير المباشر (-٠.٢٨٧٣) والذي يقع كذلك بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap، وبلغت قيمة (Z) (-٨,٢٤٣١) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (P = ٠.٠٠٠) مما يثبت قبول الفرض الثالث من الدراسة والقول بأن العدالة التنظيمية المدركة تتوسط العلاقة بين مدرجات العاملين للسلوك السياسي ومستويات التزامهم التنظيمي، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج العلاقة التوسطية المقترح للعدالة التنظيمية في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة .

٤/٢/٧ : نتائج اختبار الفرض الرابع: (H4) :

والخاص بنموذج العلاقة التوسطية التتابعية لكل من جودة العلاقة التبادلية والعدالة التنظيمية المدركة بين متغيري السلوك السياسي والالتزام التنظيمي، والذي يشير إلى " العلاقة بين مدرجات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي يتوسطهما على التوالي كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة " ويوضح نتائج هذا الاختبار شكل رقم (٨)، والجداول أرقام (١٠)، (١١)، (١٢) التالية :

شكل رقم (٨)

النموذج الرابع المقترح: العلاقة التوسيطية التتابعية لكل من جودة العلاقة التبادلية والعدالة التنظيمية المدركة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي



جدول رقم (١٠)

التأثيرات الكلية للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية ^(*) (P)	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	التأثير الكلي (total effect)	
.....	.٥٧٣٠-	.٧٣٠١-	١٦,٣٤٤٢-	.٠٣٩٩	.٦٥١٥-	السلوك السياسي (PB)

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥

جدول رقم (١١)

التأثيرات المباشرة للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية ^(*) (P)	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	التأثير المباشر (direct effect)	
.000	.2112-	.3623-	7,4742-	.0384	.2868-	السلوك السياسي (PB)

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05

جدول رقم (١٢)

التأثيرات غير المباشر للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي
من خلال كل من العلاقة التبادلية والعدالة التنظيمية بالتتابع

الالتزام التنظيمي (OC)						بيان
المعنوية ^(*) (P)	الحد الأعلى ULLI	الحد الأدنى LLCI	قيمة (Z)		التأثير غير المباشر (indirect effect)	
.000	.2970-	.4462-	OJ	LMX	.0376	.3647-
			6,9244-	6,0324-		

السلوك السياسي ←
العلاقة التبادلية
العدالة لتنظيمية
PB → MLX OJ →

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05

تشير النتائج الواردة في الجداول السابقة أرقام (10)، (11)، (12) إلى وجود تأثير سلبي معنوي لمدرجات السلوك السياسي كمتغير مستقل على مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث بلغ معامل التأثير الكلي (-0.6515) وهو يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap وبلغت قيمة (T) (-16,3442) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (0.000)، وهذا التأثير يتكون من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة وقد بلغ معامل التأثير المباشر (-0.2868) وهو يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap وبلغت قيمة (T) (-7,4742) ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية (0.000)، بينما بلغ معامل التأثير غير المباشر (-0.3647) والذي يقع كذلك بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Bootstrap وبلغت قيمة (Z) (-6,9244، -6,0324) على التوالي (-6,9244، -6,0324) (جودة العلاقة التبادلية، العدالة التنظيمية) على التوالي (-6,9244، -6,0324)

ولهذا جاءت قيمة (P) معنوية مما يثبت قبول الفرض الرابع من الدراسة والقول بأن كل من جودة العلاقة التبادلية، العدالة التنظيمية المدركة يتوسطان على التوالي العلاقة بين مدركات العاملين للسلوك السياسي في مكان العمل ومستويات التزامهم التنظيمي، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج العلاقة التوسيطية التتابعية المقترح في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة . وفي ضوء ما تقدم يتم قبول النماذج الأربعة المقترحة (Model 1, Model 2, Model 3, Model 4) في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إلا أن أفضل هذه النماذج هو النموذج الرابع (Model 4) لما يلي :

- أفضل من النموذج الأول (Model 1) لأنه رفع القدرة التفسيرية لعلاقة التأثير المستقل والمباشر للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي بدون وساطة من -٥٢,٩% إلى -٦٥,١٥% أي بنسبة ١٢,٢٥% .
- أفضل من النموذج الثاني (Model 2) حيث بلغت نسبة التأثير غير المباشر للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي من خلال جودة العلاقة التبادلية فقط (-٢١,٩٥%) وهي أقل من نسبة التأثير المباشر والتي بلغت (٤٣,٢٠%) .
- أفضل كذلك من النموذج الثالث (Model 3) والذي يعد أفضل حالاً من النموذج الثاني (Model 2) حيث ارتفعت نسبة التأثير غير المباشر للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية المدركة إلى ٢٨,٧٣% ولكن لازالت أقل كذلك من نسبة التأثير المباشر والتي بلغت ٣٦,٤٢% .
- بينما ارتفعت في النموذج الرابع (Model 4) نسبة التأثير غير المباشر للسلوك السياسي على الالتزام التنظيمي من خلال كل من جودة العلاقة التبادلية، والعدالة التنظيمية المدركة على التتابع إلى ٣٦,٤٧% وهي أكبر كذلك من نسبة التأثير المباشر والتي بلغت ٢٨,٦٨% أي بنسبة زيادة عن النموذج الثاني (Model 2) قدرها ١٤,٥٢% وبنسبة زيادة عن النموذج الثالث (Model 3) قدرها ٧,٧٤% . وهو ما توضحه البيانات الواردة في جدول رقم (١٣) التالي :

جدول رقم (١٣)

معاملات التأثير للنماذج الأربعة المقترحة للدراسة

بيان النموذج	عدد العوامل No of Factors	التأثير الكلي Total effect	التأثير المباشر direct effect	التأثير غير المباشر Indirect effect	مستوى المعنوية (P)
Model (1)	٢	٥٢٩٠,	.٥٢٩٠	-	.٠٠٠
Model (2)	٣	.٦٥١٥-	.٤٣٢٠-	.٢١٩٥-	.٠٠٠
Model (3)	٣	.٦٥١٥-	.٣٦٤٢-	.٢٨٧٣-	.٠٠٠
Model (4)	٤	.٦٥١٥-	.٢٨٦٨-	.٣٦٤٧-	.٠٠٠

٣/٧: مناقشة وتفسير النتائج :

تتناول الدراسة في هذا الجزء عرضاً لمناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها وبيان مدى توافقتها مع الدراسات السابقة في هذا المجال وذلك على النحو التالي:

١/٣/٧: مناقشة وتفسير نتائج توصيف متغيرات الدراسة :

يتضح من خلال بيانات جدول رقم (٢) السابق والخاص بنتائج توصيف متغيرات الدراسة إلى ارتفاع قيمة الانحراف المعياري للمتغيرات الأربعة عن الدرجة (واحد) وهو ما يكشف عن عدم الاتفاق أو ارتفاع درجة التباين أو التشتت في آراء مفردات عينة الدراسة تجاه هذه المتغيرات بشكل عام، إلا أن مدركات العاملين بالهيئة تجاه العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، المعاملات) جاء أكثر هذه المتغيرات التي تسود بينهم يليها مستويات التزام العاملين تجاه هذه الهيئة (العاطفي، المعياري، المستمر) ثم يليه جودة العلاقات التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسيهـم وذلك مقارنة بمدركات هؤلاء العاملين للممارسات السياسية في مكان العمل والتي جاءت في الترتيب الأخير. وقد يرجع ذلك - من وجهة نظر الباحث- إلى أن العدالة التنظيمية تمثل حجر الزاوية لدى معظم إن لم يكن كل العاملين بهذه الهيئة وبالتالي فإنهم يرون أن تحقيق العدالة التوزيعية مثلاً من خلال تخصيص الموارد وبشكل عادل دون تمييز بين أقسام وإدارات ومكاتب الهيئة، وتحقيق العدالة الإجرائية مثلاً من خلال وضوح المعايير التي يتم على أساسها تحديد الأجر والترقية، وتحقيق عدالة المعاملات مثلاً من خلال تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم باحترام وتقدير يعد الأساس في رضاء وولاء هؤلاء العاملين لهذه الهيئة. كما أنهم يرون أن العلاقات التبادلية بينهم وبين رؤسائهم تعد كذلك من العوامل الهامة التي يرون ضرورة تحقيقها في مكان العمل لأنها تمكنهم من إمكانية الاعتماد على رؤسائهم في العمل قي العديد من المهام، وأن وجود سلطة لديهم يمكنهم من مساعدة مرؤوسيهـم في حل مشاكلهم المرتبطة بالعمل، هذا بالإضافة إلى أنهم يرون أهمية التزام العاملين عاطفياً أو معيارياً وبشكل مستمر سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين تجاه منظماتهم لأنهم يشعرون بأنهم مدينين لها، وكل ذلك قد يساهم في خفض مدركاتهم تجاه الممارسات السياسية السلبية التي قد تحدث في مكان العمل. أو أن العاملين بالهيئة لا يدركون طبيعة هذه الممارسات السياسية في الواقع العملي، وهو ما يكشف أسباب تدني مستويات شعورهم بهذه السلوكيات .

٢/٣/٧: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر معنوي سلبي للسلوك السياسي كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وتتفق نتائج هذه الدراسة مع معظم نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. (e.g. Utami, et al.,2014,Mensah, 2014, Sanjor and Alma, 2015). ونتخلف مع نتائج دراسة كل من (Nidhi and Prerna, (2015) ودراسة (Roadabadi, et al., (2015) وهذه النتيجة مفادها أنه كلما ارتفعت مستويات إدراك العاملين بالبريد لممارسات السلوك السياسي في مكان

العمل كلما أدى ذلك إلى تدني مستويات التزامهم التنظيمي بنسبة تصل إلى ٥٢,٩% وهذه النتيجة تتفق مع الواقع ويمكن تفسيرها- من وجهة نظر الباحث- بأنه كلما شعر العاملون بالهيئة بأن سلوكيات البحث عن المنافع الشخصية والتمكك والنفاق الإداري هي التي تنتشر بين العاملين كلما ساهم ذلك في خفض مستويات التزامهم تجاه هذه الهيئة من خلال بعض الظواهر مثل: عدم الاهتمام بمشاكل الهيئة، وانخفاض ولائهم لها، وعدم الشعور بالارتباط العاطفي بها، وبالتالي التفكير في ترك العمل بها عندما تتاح لديهم فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى مثل البنوك .

٣/٣/٧: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تتوسط العلاقة بين السلوك السياسي كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع . ويمكن تفسير ذلك بأن الاختلاف في مستوى العلاقات التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسيهـم داخل الهيئة يمكن الاعتماد عليها في تفسير طبيعة العلاقة المباشرة بين مدركات العاملين للممارسات السياسية في مكان العمل ومستويات التزامهم التنظيمي بنسبة تصل إلى ٢١,٩٥% . وبالتالي يمكن القول بأن شعور العاملين بالهيئة بأن رؤسائهم لا يوفون دائماً بالتزاماتهم، ولا يمكن الاعتماد عليهم، ودائماً لا يفهمون طبيعة إمكانيات ومشاكل مرؤوسيهـم قد يساهم في زيادة التأثير السلبي غير المباشر لمدركاتهم تجاه بعض السلوكيات السياسية السلبية في مكان العمل على مستويات التزامهم تجاه الهيئة بشكل أكبر، والعكس صحيح في حالة تحسن هذه العلاقات فإن ذلك قد يساهم في خفض نسبة التأثير السلبي لمدركات السلوك السياسي على مستويات التزامهم التنظيمي بنسبة تصل إلى ١٢,٢٥% . وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (٢٠١٣) Takuma, التي أثبتت الدور الوسيط لجودة (LMX) في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي والالتزام العاطفي لدى العاملين.

٤/٣/٧: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية المدركة تتوسط العلاقة بين السلوك السياسي كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، ويمكن تفسير ذلك بأن الاختلاف في مستويات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالهيئة يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر في تفسير طبيعة العلاقة المباشرة بين مدركات هؤلاء العاملين للممارسات السياسية في مكان العمل ومستويات التزامهم التنظيمي بنسبة تصل إلى ٢٨,٧٣%، وبالتالي يمكن القول بأن شعور العاملين بأن المسؤولين بالهيئة لا يراعون تحقيق العدالة بشكل مجمل أو أحد أبعادها مثل: عدم العدالة في توزيع عبء العمل بين العاملين بها، أو أن قيمة المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل لا تتناسب مع مجهوداته، أو لا توجد معايير واضحة

يتم الاعتماد عليها في تقييم أدائهم، أو لا يشجعونهم على الابتكار، أولاً يشعرون العاملین بالاحترام والتقدير من جانبهم كل ذلك سوف يساهم في زيادة التأثير السلبي للسلوكيات السياسية التي يدركونها في مكان العمل على مستويات التزامهم تجاه الهيئة بشكل أكبر، والعكس صحيح في حالة تحسن مدركاتهم تجاه تحقيق العدالة التنظيمية فان ذلك سوف يساهم في خفض نسبة التأثير السلبي لممارسات السلوك السياسي على مستويات التزامهم تجاه الهيئة بنسبة تصل إلى ١٢,٢٥%، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٥/٣/٧ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرابع :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين مدركات السلوك السياسي في مكان العمل ومستوى الالتزام التنظيمي يتوسطهما على التوالي كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة. ويمكن تفسير ذلك بأن وجود اختلاف في مستويات الجودة للعلاقات التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسهم داخل الهيئة، مع وجود اختلاف في مستويات إدراكهم للعدالة التنظيمية بالهيئة يمكن الاعتماد عليهما بشكل أكبر - بدلاً من الاعتماد على إحدهما - في تفسير طبيعة العلاقة المباشرة بين مدركات هؤلاء العاملين للممارسات السياسية في مكان العمل ومستويات التزامهم التنظيمي بنسبة تصل إلى ٣٦,٤٧%، وذلك لأنه كلما انخفضت جودة العلاقات التبادلية بين الرؤساء ومرؤوسهم من خلال تصنيف المرؤوسين إلى مجموعة مقربة ومجموعة أخرى غير مقربة من الرؤساء فإن ذلك سوف يساهم في شعور المرؤوسين الذين تم تصنيفهم ضمن المجموعة غير المقربة بعدم العدالة، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة (Arun, et al., (2018 التي اثبتت عدم معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، بينما يتفق مع نتائج دراسة (Ahsan, et al.,(2015، ودراسة (Ahsan, et al.,(2017، ودراسة (Muzanmal, et al.,(2017 التي تحققت من التأثير الايجابي لجودة العلاقة التبادلية على العدالة التنظيمية المدركة، مما يساهم بشكل غير مباشر في خفض التأثير السلبي لممارسات السلوك السياسي على مستويات التزامهم تجاه هذه الهيئة بنسبة تصل إلى ١٢,٢٥% . وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تناولتها الدراسة الحالية حيث لا توجد دراسة سابقة - في حدود علم الباحث - تناولت ذلك وبالتالي تعد إضافة علمية في هذا المجال .

٨ - توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والسابق مناقشتها وتفسيرها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين عن إدارة الهيئة القومية للبريد والتي تتمثل فيما يلي :

١- في ضوء ما أكدته نتائج الدراسة من وجود تأثير سلبي مباشر ومعنوي لمدركات السلوك السياسي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئة، فإنها توصي بما يلي :

١/١ : الحرص على تصميم وتنفيذ برامج التدريبية للعاملين بالهيئة لإظهار خطورة السلوكيات الخادمة للذات، وسلوكيات النفاق الإداري وتملق الرؤساء التي تحدث من بعض العاملين بالهيئة، مع التفكير في وضع آليات للحد من هذه الظواهر السلبية في مكان العمل .

٢/١ : العمل على إدارة السلوكيات السلبية السياسية التي تحدث في مكان العمل من خلال منح المزيد من الاستقلالية للعاملين، وعدم اللجوء لاستخدام القوة، والعمل بشفافية ونزاهة مع كافة العاملين، والحرص على توضيح الخلافات بينهم بما يساهم في تعزيز مستويات التزامهم التنظيمي .

٢- في ضوء ما أكدته نتائج الدراسة من وجود دور وسيط للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئة، فإنها توصي بما يلي :
١/٢ : العمل على تنمية المهارات السلوكية لمدرء المكاتب البريدية من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكسابهم معارف ومهارات الاتصال وحل المشكلات وكيفية التعامل مع مرؤوسيه في العمل .

٢/٢ : العمل على وضع أسس ومعايير تعتمد على الشفافية في طبيعة التعامل بين كافة العاملين بالهيئة ورؤسائهم ومرؤوسيه .

٣/٢ : العمل على تنمية روح التعاون والتفاعل بين مجموعات العمل بالمكاتب البريدية .
٤/٢ : أن يقدم المسئولين بإدارات الهيئة نموذجاً عملياً في الوفاء بكافة التزاماتهم تجاه العاملين والهيئة، ومساعدة الأشخاص الضعفاء وتفهم طبيعته احتياجاتهم وإمكانياتهم والسعي جاهداً لحل مشاكلهم المرتبطة بالعمل، وهو ما يؤدي بدوره في زيادة مستويات التزامهم التنظيمي .

٣- في ضوء ما أكدته نتائج الدراسة من وجود دور وسيط للعدالة التنظيمية المدركة في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئة، فإنها توصي بضرورة بما يلي :
١/٣ : العمل على قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة من جانب العاملين على فترات متقاربة، والبحث عن الأسباب في حالة انخفاضها .

٢/٣ : استخدام سياسة الباب المفتوح من جانب المسئولين لإعطاء الفرص للعاملين بالاعتراض على أي قرارات تتعلق بتوزيع موارد الهيئة وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

٣/٣ : مراعاة توفير العدالة في توزيع الأجور والمكافآت وتوزيع الجزاءات على جميع العاملين وفي كل الأوقات، ومساعدة العاملين في تفهم أنظمة وسياسات التوزيع .

٤/٣ : مراعاة توفير إجراءات صحيحة وموضوعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين .
٥/٣ : العمل على إتاحة المعلومات الخاصة بتوزيع أعباء العمل والترقية والمكافآت والحوافز وغيرها لكافة العاملين بالهيئة .

٤- في ضوء ما أكدته نتائج الدراسة من وجود دور وسيط للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والعدالة التنظيمية المدركة بشكل متتابع في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئة فإنها توصي بما يلي :

١/٤ : الاعتماد على الأساليب الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تساعد على تحسين العلاقة التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين بالهيئة لأن ذلك سوف يساهم بشكل مباشر في زيادة مستويات إدراكهم للعدالة التوزيعية والإجرائية والمعاملاتية والمعلوماتية والذي ينعكس بدوره على رفع مستويات التزامهم التنظيمي .

٢/٤ : العمل على تهيئة البيئة التنظيمية بالهيئة للحد من انتشار السلوكيات السياسية السلبية في مكان العمل لأن ذلك سوف يساهم في تحسين العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم ورفع مستويات إدراكهم للعدالة التنظيمية، والذي ينعكس بدورها على زيادة مستوى التزامهم التنظيمي بكافة أنواعه (العاطفي، المعيارى، المستمر) .

٩- حدود الدراسة :

- تعتمد الدراسة على نتائج قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة الدراسة والتي لاتزال أسلوبا علميا يتم الاعتماد عليه خاصة بعد التحقق من مصداقيته وثباته.

- يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في مراكز خدمة العملاء (مكاتب البريد سابقا) بالمجموعات البريدية بمحافظة بني سويف فقط ولم تشمل المحافظات الأخرى، وبالتالي عدم القدرة على تعميم نتائج الدراسة الحالية على مستوى الهيئة القومية للبريد المصري بشكل عام.

- فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد تم تناول مدركات السلوك السياسي للعاملين بمجال التطبيق كمدركات سلبية دون التطرق لمهارات السلوك السياسي كمدركات ايجابية، كما تم الاعتماد فى قياس متغيرات العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشكل مجمل دون التطرق للأبعاد المكونة لكل منها بشكل منفصل.

- تم البدء فى جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال شهر فبراير من عام ٢٠١٩ ميلادية.

١٠- مقترحات لدراسات مستقبلية:

١/١٠: فى ضوء نتائج توصيف متغيرات الدراسة التي كشفت عن ارتفاع مستويات إدراك العاملين بالهيئة تجاه متغيرات الدراسة وخاصة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، فان البحث عن الأسباب المفسرة التي أدت إلى ذلك يعد مجالا للبحث والدراسة.

٢/١٠: فى ضوء نتائج الدراسة التي كشفت عن دور العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والعدالة التنظيمية المدركة كمتغيرين وسيطين فى العلاقة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي، فان إعادة الدراسة باعتبارهما متغيرين معدلين فى هذه العلاقة يعد مجالا هاما للبحث لمعرفة طبيعة الاختلاف فى النتائج بين الوساطة التداخلية والوساطة التفاعلية.

٣/١٠: إعادة اختبار متغيرات الدراسة الحالية فى قطاعات صناعية أو خدمية أخرى يعد أمرا هاما لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسات وفقا لطبيعة قطاع التطبيق.

٤/١٠: إعادة اختبار متغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل في السلوك السياسي، والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والعدالة التنظيمية المدركة مع مخرجات أخرى للعمل اتجاهية أو سلوكية مضادة للإنتاجية يعد مجالاً حديثاً للدراسة.

٥/١٠: في ظل وجود مجادلة بين الباحثين في طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي والتي كشفت عنها العديد من الدراسات السابقة، فإن اختبار دور الوساطة لأبعاد العدالة التنظيمية- وليس بشكل مجمل- في العلاقة بين السلوك السياسي والالتزام التنظيمي يعد استكمالاً لهذه الدراسة.

٦/١٠: إعادة اختبار دور العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والعدالة التنظيمية المدركة كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين مهارات السلوك السياسي- كمتغير ايجابي- ومستوى الالتزام التنظيمي، يعد استكمالاً للدراسات التي تهتم بالسلوك السياسي بجانبه السلبي والايجابي.

١١- المراجع:

١/١١: المراجع العربية:

- الأسمرى، سعيد محمد عايض، (٢٠١٣)، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية .
- الحقباني، جابر نبال سالم، (٢٠٠٦)، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشرجي، عادل محمد علي، (٢٠١٥)، العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة المعرفة، كلية الاقتصاد والتجارة، ترهونة، جامعة الزيتونة، (١)، ص: ١-٢١.
- العبيدي، نماء جواد، (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٨ (٢٤)، ص: ٧٤-١٠٧
- العطوي، (٢٠١٤)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية التجارة الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية بالعراق، ١٠ (١)، ص: ١-٢١ .
- القصير، عثمان محمد، عليمات، صالح ناصر، (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، دراسات العلوم التربوية، ٤٤، ص: ٢٥٣-٢٧٢ .
- المليجي، أحمد حسنى عبد العال، (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية على العلاقات بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى بالتطبيق على القطاع المصرفى المصرى، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، (١)، ص: ٢٧٧-٣٧٤ .
- النجار، عماد عبد العزيز، (٢٠١٤)، تحليل أثر عوامل بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، (٢)، ص: ٦٥-٨٧ .
- أمين، محمد فوزي، (٢٠١١)، أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- جودة، محفوظ، (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع : دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٦٩ (٢)، ص: ١٢٧-١٦٦.

- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، (٢٠٠٤)، إدراك السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي، محمد رفاعي، بسيوني، إسماعيل على، دار المريخ للنشر.
- حسنين، أسامة أحمد، (٢٠١٣)، خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددتين للتهكمية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٧(١)، ص: ٧١-١١١.
- حسنين، جاد الرب عبد السمیع، (٢٠٠٤)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٦(٢)، ص: ٧١-١٣٠.
- رضوان، طارق محمد، (٢٠١٤)، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٤، ص: ١-٥١.
- رفاعي، رجب حسنين محمد، (٢٠١٣)، تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٥٥، ص: ٩٩-١٨٢.
- ريان، عادل ريان، وآخرون، (٢٠١٥)، العلاقة بين إدراك سلوك التناور السياسي والشعور بانعدام المصادقية تجاه المنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على القائمين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٥٩، ص: ٧-٣٢.
- سعيد، محمد نصر محمد، (٢٠١٦)، دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢، ص: ٨٥-١٣٢.
- سليم، أحمد عبد السلام، (٢٠١٤)، تأثير العدالة التنظيمية على النواتج السلوكية في شركات القطاع الخاص المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، تجارة الإسكندرية، ٢(٥١)، ص: ٤٥٩-٥٠٨.
- سمية، جعيدل، قبوقب، عيسى، (٢٠١٥)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة بسكرة.
- سنوسي، كامل أحمد، (٢٠١٦)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تطبيقية على العاملين بالبريد المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- عبد المنعم، محمد بهاء الدين، السيد، محمود محمد، (٢٠١٦)، تأثير تطبيق العدالة الإجرائية على شعور العاملين بالالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤، ص: ١٩٩-٢٣٨.
- فارس، محمد جودة محمد، (٢٠١٤)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، ٢٢(٢) ص: ١٦٥-١٩٥.
- متولى، شريف سعيد، البنوي، مها محمد، (٢٠١٨)، أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل: دراسة ميدانية على المحليات بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، تجارة الإسكندرية، ٢(٥٥)، ص: ٢٠٣-٢٤٧.
- مصطفى، محمد عبد النبي، (٢٠١٢)، توسيط عدم الامان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

٢/١١: المراجع الأجنبية:

- Abdul latif, Zain ut Abideen and Muhammad Suhail Nazar, (2011), Individual political behavior in organizational relationship, **Journal of Politics and Law**, 4(1),pp:199-208.
- Absan Mahmood Shami, Feiza akhter and hum khan (2015), The impact of organizational justice and leader member exchange relationship (LMX): Moderating role of political skills, **European Journal of Business and Management**,7(7),pp:58-71.
- Aghdosi, S. et al., (2011), Emotional intelligence and organizational commitment : Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction, **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 29,pp:1965-1976.
- Agnieszka wojtczuk-Turek and Dariusz Turek,(2013), Innovativeness in organizations: The role of LMX and organizational Justice: The case of Poland, **International Journal of Synergy and Research**,2(1),pp:41-55.
- Aharon Tziner, Mihai Felea and Cristinel vasiliu, (2015), Relating ethical climate, organizational justice perceptions and leader-member exchange(LMX) in Romanian organizations, **Journal of Work and Organizational Psychology**, 31,pp:51-57.
- Ahsan Mahmood Shami, Faiza akhter and Huma Khan, (2015), The impact of organizational justice and leader member exchange relationship (LMX): Mediating role of political skill, **European Journal of Business and Management**,7(7),pp:58-71.
- Alev katrinli, Culem Atabay, Gonca Gunay and Burcu Guneri Cangarli, (2010), Perception of organizational politics and LMX :Linkages in distributive justice and Job satisfaction,**African Journal of Business Management**, 4 (14),pp:3110-3121.
- Ali Asgari, Abu Dandsilong, Aminah Ahmad and Bahaman Abu Sanah,(2008),The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors, **European Journal of Scientific Research**, 23(2),pp:227-242.
- Alireza Vahidipour, Alborz Gheitani and Mansour Zarranezhad, (2016), The impact of LMX on the organizational citizenship behavior with the mediating role of job satisfaction and organizational commitment, **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, 1,pp:2343 – 2351.
- Allen, N., J., (1990), The measurement and antecedents of effective, continues and normative commitment, **Journal of Occupational Psychology**, 63, pp:1 – 17.
- Andrew F. Johnson and Katherine J. Roberto,(2018),Right versus left:How does political ideology affect the workplace?, **Journal of Organizational Behavior**, 39, pp:1040-1043.
- Anugamini priya Srivastava and Rajib Hachan Dhai,(2015), Impact of LMX, human resource management practices and psychological empowerment on extra role of performances : The mediating role of organizational commitment, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 65(3),pp:361-377.
- Arif Hassan and Ibrahim Hizam,(2010),Organizational justice and employee work engagement: LMX as mediator, **International Business and Entrepreneurship Development**,5(2),pp:167-178.
- Arun Aggarwal, Jatin Gayal and Kamrunnisha Nobi,(2018), Examining the impact of LMX on perceptions of organizational Justice:The mediating role of perceptions of organizational politics, **Theoretical Economics Letters**, 8,pp:2308-2329.
- Atinc, G, Darrat, M., Fuller B., & Parker, B.W. (2010) Perceptions of organizational politics: A meta - analysis of theoretical antecedents, **Journal of Managerial Issues**, 22(4), pp:494-513.
- Avialable at: <http://www.publishingindia.com>**
- Aviv kidran and Hedva Mnarski Peretz (2018), Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations, **International Journal of Organizational Analysis**, 26 (3),pp:773-786.
- Bilal conkir and Deniz polalor Alkan, (2018), The mediating role of distributive justice in the relationship between LMX and organizational identification, **Journal of Business Research Turk**,10 (3),pp:929-949.
- Bodla, M.A, Afza, T. and Donish, R.Q (2014), Relationship between organizational politics perceptions and employees performance : Mediating role of social exchange perceptions, **Journal Commerce and Social Sciences**, 8(2),pp:426-444.

- Butt, R. and Imran, A. (2013), Perception of organizational politics and job outcomes in a public sector organizational : The moderating role of teamwork, **Middle–East Journal of Scientific Research**,18(9), pp:1268-1276.
- C.H. Ponnu and C.C. Chuah, (2010),Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia, **African Journal of Business Management**,4 (13),pp:2676-2692.
- Chieh-peng Lin and Hua chun Ma, (2004) , Effects of LMX, Job sateisfaction, and organizational commitment on diagnosing employee Job Performance using career stage as a moderator.....
- Chung, R.L (2001), Job satisfaction and organizational commitment among junior High school counselors in tatpei, Taiwan, **PhD Dissertations**, Ohio : University of Toledo.
- Cropanyano, R., et al.,(2001),Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other donjons of organizational justice, **Journal of Vocational Behavior**, 58,pp:164-209.
- Cropanzano R, Mitchell MS,(2005),Social exchange theory : An interdisciplinary review, **J. Managing**,31,pp:874-900.
- Dansream, F., graen, G., & Haga, W.J. (1975), A vertical dyad inkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, **Organizational Behavior and Human Performance**,13,pp:46-78.
- Deepukshi goaiswal and Rajib Lochan Dhar (2016), Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 66(1),pp:58-79.
- Dinny Kusunma Prahost, Budi Eko Saetjipto and Afwan Hariri, (2015),The effect of LMX Procedural justice and distributive Justice on organizational commitment through job satisfaction, **IJABER**,13,(7),pp:5521-5533.
- Drory, A. (1993),Perceived political climate and job attitude, **Organization Studies**,14,pp:59-71.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J., (2010), The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance : Test of a mediated model, **Human Relations**, 63 (11),pp:1687-1717.
- Elisabete Maria Garcia and Maria Filamence Mendes, (2017), Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses, **Journal of school of Nursing**,pp:51-60
- Emine Yilmaz, Gokham Ozer and Mehmet Gunluk (2014), Do organizational politics and organizational commitment effect budgetary slack creation in public organizations, **Proscedia – Social and Behavioral Science**, 150,pp: 241-250.
- Estrukan and M Nikolic (2016), Research on the impact of LMX leadership theory on Mutual trust and organizational commitment of employees in Bosnia and Herzegovina, **Innovative ideas in science**,pp:1-9.
- Ethlyn A. Williams, Terri A. Scondura and Juanita M. Woods, (2016), Justice perceptions, leader-member exchange, and upword influence tactics, **leadership & Organization Development Journal**, 37(7), pp:1000-1015.
- Ezat Deyreh, (2012), Effects of perceived selfishness among managers on organizational justice, **Proscenia- Social and Behavioral Sciences**, 46,pp:390-393.
- Ferris, G.R, & King, T.R.(1991), Politics in human resource decisions : A walk on the dark side, **Organizational Dynamics**, 20(2),pp:59-57.
- Ferris, R.G., Adams, G., Kolodinsky, W., Hochwarter, A., W., & Ammeter, P.A. (2002), Perceptions of organizational politics, theory and research in multilevel issues, **Research in Organizational Behavior and Human Performance** 1,pp:19-27.
- Frances A. Kennedy, James M. Kolmeve, Robert J. Parker, (2006), The roles of organizational justice and trust in a gain-charing control system, work paper series. Available at: www-ssnr.com
- Fred C. Lunenburg (2010), leader – member exchange theory : Another perspective on the leadership process, **International Journal of Management, Business, and Administration**,13 (1), pp:1-5.

- Garima Mathio, Narita Nathand & Sweety Dubey (2013), Perceived organizational politics, organizational Justice cynicism and OCB:A demographic study of academicians, **Review of HRM**,2,pp:61-73.
- Gerstner, C. R., Day, D.V, (1997), Meta analytic review of leader- member exchange theory: Correlates and construct issues, **Journal of Applied Psychology**, 82(6),pp:827-844.
- Gorg, S. and Dhar, R.L.,(2015), Effects of leader-member exchange (LMX), affective commitment and psychological empowerment on hotel employees, extra-role customer services :A mediated, moderation analysis, **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**.
- Graen, G., & Uhi – Bien, M, (1996), Relationship – based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi – domain perspective, **The leadership Quarterly**,6(2),pp:219-247.
- Greemberg, Jerald, (2005), **Managing behavior in organizations**, Fourth Edition, 2005, Pearson education, Inc., published by, prentice Hall..
- Gunjan, Rajo and Venkot R. Krishnon, (2015), Relationship between organizational justice and commitment: Role of leader - member exchange.
- Habib Ozgan, (2011), The relationship between organizational justice confidence, commitment and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the context of organizational behavior, **Educational Sciences: Theory & practice**, 11 (1),pp: 241-247.
- Harris, A. F. (2003), Towards cultural competence: An exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicator of public employee, **Unpublished Dissertation**, north cardinal states, University Raleigh.
- Hikmah Fujiatul Jannah, I Made Putrawan, and Matin, (2018), Mediating role of distributive justice between personality and teachers affective organizational commitment, **International Journal of Scientific and Research publications**, 8 (1),pp: 135-145.
- Hochworter, w. A.,Kacmar,C.,Perrewe, P. L.& Johnson, D.,(2003), Perceived organizational support as a mediator of relationship between politics perceptions and work outcomes, **Journal of Vocational behavior**,(63),pp: 438-456.
- Hooreen, T. (2014), Impact of organizational justice on affective commitment: Mediating role of psychological ownership and organizational identification, **Journal of Business and Management**, 1 (5), pp: 58-63.
- Hsiow – ling Hsieh (2012), Building employees' organizational commitment with LMX : The mediating role of supervisor support, **Global Journal of Engineering Education**, pp:1-6.
- Hsiung, H.H. and Tsai, W.C., (2009), Job definition discrepancy between supervisor and subordinates : The antecedent role of LMX and outcomes, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, pp:89-112.
- Hung, Ryong Lee, (2000), An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationship among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry, **Doctoral Dissertation**, Blacksburg, Virginia.
- Iman Danaeifor, Saman Hasani, soheila kaviani, Alireza and Asieh Abangah (2016), The relationship between organizational justice and political behavior and employees' Job performance of the electricity distribution department of Behbahan, **The Caspian Sea Journal**,10(1),pp: 286-291.
- Imen Keskes, Jose M. Sallan, repsimo, Vicenc Fernandez, (2018), Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of LMX, **Journal of Management Development**, 37(3),pp:271-284.
- Indertono,S.,(2009),Mediation effect of trust on the relationship between perception of organizational politics and commitment, **Journal Administrative Business**,5 (2).
- Indortono, S., Chen – Chun, Hsi – Vivian, (2011), Moderating effect of tenure and gender relationship between perception of organizational politics and commitment and trust, South Asian, **Journal of Management**.

- Innes, B., Pamela,(2004),The influence of leadership on perceptions of organizational politics, job involvement and organizational commitment, **School of leadership studies Regent University**.
- Jacob W. Breland, Darren C. Treadway, Allisan B. Duke, and Garry L. Adams,(2007),The interactive effect of leader- member exchange and political skill on subjective career success, **Journal of Leadership and Organizational Studies**,13,(3),pp: 10-17.
- Jahanvash Karim,(2011),Emotional intelligence, leader-member exchange, organizational justice and outcome variables :A conceptual Model, **International Journal of Leadership Studies**, 6 (3).
- Johnson, Russell E, and Others (2006), When organizational justice and the self-concept meet : Consequences for the organization and its members, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 99, pp:175-201.
- Joo, B. (2010), Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader member exchange quality, and turnover intention, **Human Resource Development Quarterly**,21(1),pp:69-85.
- Junaid Athor khan, Saima Afsheen and Shohid Jan, (2018), The impact of organizational commitment on turnover in the employees of Allied bank Peshawar regain, **Journal and Business and Tourism**, 4 (1), pp:27- 37.
- Kacmer K. M., and Ferris G.R., (1991), Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation, **Educational and psychological Measurement**,51,pp:193-205.
- Kah Loong Leow and Kok wei khang, (2009),Organizational commitment:The study of organizational justice and leader member exchange (LMX) among auditors in Malaysia, **Journal of International Social Research**, 4 (2),pp:161-172.
- Kamal Naghipour, Hassan Galavandi, Masumeh Alizadeh and Motadaien Ebrahim,(2018),The relationship between perceived organizational justice and organizational commitment:A case study of female teachers, **International Journal of Educational and Psychological Research**,1(2).
- Karim, F. and Rehman, O.,(2012), Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan, **Journal of Business and Studies Quarterly**, 3(4),pp:92-104.
- Karriker. J & William, M, (2009), Organizational justice and organizational citizenship behavior : A mediated multiphase model, **Journal of Management**, pp:112-135.
- Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O.,(2016),The effects of organizational politics on perceived organizational justice and intention to leave. **American Journal of Industrial and Business Management**, 6 (3),pp:247-258.
- Kenneth J. Harris, Mortha C. Andrews and K. Michele Kacmer (2007),The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes, **J. Bus Psyche.**, 22,pp:135-144.
- Kenneth J. Harris, Robyn L., Bramer and Ranida B., Herris, (2009), LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effect on turnover intentions and job satisfaction, **Journal of Applied Social Psychology**, 39(10), pp:2373-2395.
- Keton, J. (2005), **Communication and organizational culture** , CA, Thousand Oaks., Sage .
- Kok Fei Lian (2017), Trust, leader-member exchange and organizational outcomes: A structural equation model in the Malaysian work setting, **Journal of International Social Research**,10(52),pp:52-62.
- Konovsky, M.A, (2000), Understanding procedural justice and its impact on business organizations, **Journal of Management**, 26, pp:489-511.
- Lau, R.S. (2008), Integration and extension of leader- member exchange and organizational justice at individual and group – levels of analysis, **Doctoral Dissertation**, Virginia polytechnic institute and state university, Blacksburg, VA.
- Lee, H.R. (2000), An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, **Unpublished dissertation**, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

- Lee, K., Carsnell, J.J., and Allen, N. J., (2000), A meta-analytic review of occupational commitment relationships with person – and work – related variables, **Journal of Applied psychology**, 85 (s),pp:799-811.
- Lelei, Jay. Chelagat., Micheel, K.Korir, (2017), Effect of employee political skills, organizational citizenship behavior strategy on affective commitment in Kenyan, public universities, **International Journal of Economics Commerce and Management**, 5(4),pp:28-42.
- Leow, Kah Loong & Khong, Kok wei (2009), Organizational commitment : The study of organizational justice and leader- member exchange (LMX) among auditors in Malaysia, **International Journal of Business and Information**, 4(2),pp: 161-198.
- Liden RC, Maslyn J M (1998), Multidimensionality of leaders – member exchange, : An empirical assessment through scale development, **Journal of Manage**, 24, pp:43-72.
- Lind,E.A.,(2001),Thinking critically about justice judgments, **Journal of Vocational Behavior**, 28,pp:220-226.
- Mabasa Fumani Donald, Letsoalo Bertha, and Mabasa Engeteni Lucia, (2016), Perceived organizational politics influences on organizational commitment among supporting staff members at a selected higher education institution, **WEI International Academic Conference Proceedings**, (1),pp:29-37.
- Mahfooz A. Ansari, Daisy Kee Mui Hung and Rehana Aafagi, (2007),Leader – member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate, **Leadership & Organization Development Journal**,28(8),pp:690-709.
- Mandakin, Rathore & Chandrani Sen, (2017), Organizational justice and organizational commitment: A study an IT sector, **The International Journal of Indian psychology**,4(4),pp:1-18.
- Marrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M.R. Ruben, R. and Pautsch, G., (2005),The role of leader-member exchange in high turnover work environments, **Journal of Managerial psychology**, 20(8),pp: 681-694.
- Martha Andrews, Thomas L. Baker, Tamrry G. Hunt, (2008), The Interactive effects of centralization on the relationship between justice and satisfaction, **Journal of Leadership and Organizational Studies**,15(2).
- Maslyn, J.M. and Uhi – Bien, M.,(2012), Leader-Member exchange and its dimensions : Effects of self – effect and Psychology other's effort on relationship quality, **Journal of Applied**, 86(4), pp:697-708.
- Masterson, S.S., Lenis, K; Goldman, B.M.; and Taylor, M.S., (2000),Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, **Academy of Management Journal**, 43,pp:738-748.
- Mensah, G. T., (2014),The relationship between perceived organizational politics, organizational commitment and organizational citizenship behavior among some selected public sector organizations in Accra, **Master Thesis**, Psychological Department, University of Ghana.
- Mensah, H.K, Asiamah, N. and Mireku, K, (2016), The effect of organizational Justice delivery on organizational commitment controlling for Key confounding variable, **Journal of Global Responsibility**,7(2),pp:196-209.
- Merve Tarim (2018), Impact al LMX and emotional labor on performance and commitment, **International Journal of Commerce and Finance**, 4(1),pp:76-83.
- Meyer, J.P., and Allen, N.G.,(1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, **Human Resource Management** 1, pp:61-89.
- Miles, A, (2000), The cumulative effects of justice perceptions, **The Journal of Applied Management**, 2 (1),pp:12-41.
- Mimmir Al-Shammari& Elham Hassan Ebrahim,(2015), Leader-member exchange and organizational justice in Bahraini workgroups, **Management and Organizational Studies**, 2(1),pp:87-94.
- Mintzberg, H.,(1983), **Power in and around organizations**, Englewood cliffs, NJ : prentice – Hall.

- Mohammed Saad Alshamrani,(2017), The relationship between LMX, job satisfaction and affective commitment, Gender similarity roles in the segregated work environment in the kingdom of Suede Arabia (KSA), **International Journal of Business and Management**,12(5),pp:1811-1819.
- Mowday, R., T., porter, L., W., and Steers, R., M, (1982), **Employee – organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover, organizational and occupational psychology**, New York: Academic press.
- Murdjani Kamaluddin, Dedy Takdir, Ansir and Sri wiyati Mahrani, (2015), LMX as relationship between organizational justice towards work motivation and organizational commitment, **Proceedings Journal of Education: Psychology and social silence research**, (1), pp:167-175.
- Murphy, S.E. and Ensher (1999), The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leaders – member exchange quality, **Journal of Applied Psychology**, 29 (7),pp:1371-1394.
- Murphy, S.M., Wyne, S.J., Liden, R.C., & Erdogan, B. (2003), Understanding social loafing : The role of justice perceptions and exchange relationships, **Human Relations**, 56,pp:61-84.
- Muzammal Hyas sindhu, Hafiz Mushtaq Ahmad and Shriahet Haider Hashmi,(2017), LMX relationship and organizational justice: Moderating role of organizational change, **International Journal of Organizational Leadership**,(6),pp:276-282.
- Nidhi Sarena & Purna Puri,(2015),Organizational commitment in relation to organizational politics: Study on government employees, **International Journal of Humanities and Social Science Invention**, 4 (8),pp:31-37.
- Niehoof, B., p. & Moorman R.H. (1993), Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, **Academy of Management Journal** 36,pp:527-556..
- Olga Epitropaki, Hlas Kapoutsis, B. Porker Ellen, Gerald R. Ferris, Konstantions Drivas and Anastasia Ntase,(2016), Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes, **Journal of Organizational Behavior**, 37,pp: 1078-1103.
- Organ, D.W. (1988), **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. lexington, MA : Lexington Books.
- Pfeffer, J., (1981), **Power in organizations**, Boston, M. A.: Pitman.
- Randall, C.S & Mueller, C.W.,(1995), Extensions of justice theory, justice evaluations and employees' reactions in nature setting, **Social Psychology Quarterly**, 58,pp:178-194.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004),Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations, **Management Research**, 2(3),pp:201-218.
- Roadabadi Mehdi, Majbafan Arezoo, Rajabi vaso Kolaee Ghasen and Dargahi Hossein,(2015),The relationship of organizational commitment and political behavior retainer tendency among the employees of Tehran University of Medical Sciences, **Asian Social Science**,11(21),pp:1911-2025.
- Robert Buch, Geir Thompson and Bardkuvaas,(2016), Transactional leader-member exchange relationships and followers' work performance: The moderating role of leaders' political skill, **Journal of Leadership & Organizational students**, 23(4),pp:456-466.
- Robert Wiesenberger, et al.,(2010),leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment, **Journal of Applied Psyching**, 95 (6),pp:1085-1103.
- Robyn L. Brouer,(2007),The role of political skill in the leadership process-work outcomes relationship,**Unpublished Dissertation**, the degree of Doctor Philosophy.
- Saba Khalid, Farwa Muqadas, Yasir Aftaf Farooqi and Ayesha Nazish,(2014), Impact of LMX on organizational justice and organizational justice on organizational citizenship behavior, **International Journal of Business and Management Invention** 3(10),pp:12-29.
- Saiful Azizi Bin ismail and Zulkiflee Bin Daud, (2016), The impact of organizational justice on organizational politics at islamic financial based organization in Malaysia, **International Journal of Research in Humanities and Social Studies**, 3 (4), 23-29.

- Sanjar salajegheh and Alma Faramarzi,(2015), Professional ethics, dependent effects (reciprocal) political behavior and organizational committment, **IJABER**, 13(8), pp:6559-6568.
- Scandura, T. A., (1999), Rethinking leader - member exchange: An organizational justice perspective, **Leadership Quarterly**, 10 (1),pp:4 - 25
- Scandura, T.A., Graen, G.B., & Novak, M.A.,(1986), When manager decide not to decide autocratically: An investigation of leader member exchange and decision influence, **Journal of Applied psychology**, 71,pp:579-584.
- Schyns B., Paul T., Mohr G., and Blank H., (2005),Comparing antecedents and consequences of LMX in German working context to findings in thus, **Europ J. work org. Psych.** , 14,pp: 1-22.
- Schyns, B. and wolfram H.,(2008),The relationship between leaders-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers, **Leadership & Organization Development Journal**, 29 (7),pp:631-646.
- Shreya Gorg, Rajib Lochan Dhar,(2014),Effects of stress, LMX and perceived organizational support on services quality: Mediating effects of organizational commitment, **Journal of Hospitality and Tourism Management**,(1),pp:64-75.
- Siavash khodaporast sareshkeh, Fatemh Ghorbanaljodeh Ghaziani, Seyed Morteza toyebi, (2012), Impact of organizational justice perceptions on job satisfaction and organizational commitment: The Iranian sport federations perspective,**Annals of Biological Research**,3 (8),pp:4229-4238.
- Sidra Shan, Hafiz Muhammed Ishaq and Maqsood Ahmad Shaheen,(2015), Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of LMX relationship, **Library Management**, 36(12),pp:70-83.
- Sofiah Kadar Khan & Mohd Zabid Abdul Rashid, (2012), The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private Higher learning institutions in Malaysia, **International Journal of Business and Social Science**, 3(8), pp:83-91.
- Sulu S., Ceylan A. and Kaynak , R., (2010), Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for Healthcare professionals, **International Journal of Business and Management**, 5(8), pp:27-38.
- Sussman, L., Adams, A., J., Kuzmits, F.E & Rahe, L. E. (2002), Organizational politics: Tactics, channels and hierarchical roles, **Journal of Business Ethics**, 40,pp:313-329.
- Takuma Kimura (2013), The Moderating effects of political skill and LMX on the relationship between organizational politics and effective commitment, **J. Bus. Ethics**,116,pp:587-599.
- Takuma Kimura (2015), A review of political skill: Current research trend and directions for future research, **International Journal of Management Reviews**, 17, 312-332.
- Takuma Kimura, (2013),The moderating effects of political skill and leader – member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment, **J. Bus. Ethics**, 116, pp:587-599.
- Uhl-Bien, M. (2017),Leader-member exchange(LMX)and organizational justice, **Leadership Quarterly**,6(2),pp: 219-247.
- Utami, A.F., Bangun, Y. R., & Lantu, D. C.,(2014), Understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment,**Procedia-Social and Behavioral Sciences**,115,pp: 378-386.
- Valentin Konya, leposava Grubic and Dejan Matic, (2015), The Influence of leader-member communication on organizational commitment in a central European Hospital, **Acts polytechnic Hungarian**, 12(3),pp:109-118.
- Vigoda, E, (2000), Organizational politics, job attitudes and work outcomes: Exploration and implications for the public sector, **Journal of Vocational Behavior**,57,pp:326-347.
- Wener, Y., (1982), Commitment in organizations : A normative view, **The Academy of Management Review**, 7(3),pp:418-428.

- Yidong Tu and Xinxin Lu, (2016), Work – to – life spillover effect leader – member exchange in groups: the moderating role of group power distance and employee political skill, **J. Happiness Stud.**, 17, pp:1873-1889.
- Yolanda B. Truckenbrodt, (2000), The Relationship between leader – member exchange and commitment and organizational citizenship behavior, **Acquisition Review Quarterly**, (1), pp:233- 244.
- Zhenperg Luo, Einar Marnburg and Roblaw, (2017), Linking leadership justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**,29(4),pp: 1167-1184.