

**«الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية
والإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية»**

دكتور/ طارق رضوان محمد رضوان

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

"الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي" (دراسة تطبيقية)

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة طنطا

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتي تضمنت (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) وبين الالتزام التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية قوامها ٣٢٨ مفردة. وتم تطوير إستمارة إستقصاء لتجميع البيانات الميدانية. اللازمة لإجراء الدراسة، وقد تم إجراء اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي أستخدمت في الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، كما أكدت الدراسة على أن وجود الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.

مقدمة البحث:

يعد المورد البشري العنصر الإستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق أهدافها، فهو القوة الفاعلة في منظومة القوى المؤثرة على سير العمل داخل المنظمات، الأمر الذي يتطلب الحفاظ عليه وتنميته وتطويره وذلك من خلال إهتمام المديرين بدراسة كافة الظواهر والمتغيرات السلوكية المتعلقة بالعنصر البشري حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ولقد تعاطم الإهتمام بالثقة التنظيمية نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال الحالية من تطورات وتغيرات متلاحقة جعلت من الثقة التنظيمية بين القائد ومروسيه أحد مقومات بقاء وإستمرار المنظمات في مجال الأعمال. ولقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة على أن توافر البيئة التنظيمية التي تتميز بمستويات عالية من الثقة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة، من أهمها سلوكيات الإلتزام التنظيمي (Louis, 1995 William & Wilkins, 2000، العوفى، ٢٠٠٥، Shah, 2007)، كما أن الثقة التنظيمية تعد أحد الموارد الإيجابية اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة داخل المنظمات، حيث أن قدرة الإدارة على كسب

ثقة العاملين بها، تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة (رفاعي، ٢٠٠٥).

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة التي حظيت بإهتمام الكثير من الكتاب والباحثين فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية، حيث أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر فى إتجاهات وسلوكيات العاملين، من خلال زيادة درجة ثقتهم فى المنظمة وإدارتها وزيادة درجة التعاون مع رؤسائهم من أجل تحقيق الأهداف (Lind, 2001). وقد توصلت نتائج العديد من الدراسات إلى أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية ومنها الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى.

(France, et al, 2006, ٢٠٠٧, إسكندر, Ahamdiet, et al, 2011, Bidarian & Jafari, 2012)

وقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة التى أجريت فى هذا المجال على إختبار العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع مثل إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، أو العلاقة بين العدالة والإلتزام التنظيمى. إلا أن تلك الدراسات لم تتناول أثر الثقة التنظيمية فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى، ولذا جاءت هذه الدراسة لتستكمل هذا الجانب، وذلك من خلال قياس أثر الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى.

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

فى ضوء الدراسة الإستطلاعية التى قام بها الباحث، والتى تضمنت إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من العاملين (أطباء، صيادلة، فنيين، إداريين، هيئة تمريض) بالإضافة إلى بعض المستفيدين من الخدمة الصحية، وذلك بعدد من المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية. إتضح أن تلك المستشفيات تعاني من عدة مشكلات تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلى:

- عدم وجود معايير موضوعية لعمليات النقل والترقية وتوزيع أعباء العمل بين العاملين.
- التنصل من المسؤولية.
- عدم تطبيق القرارات الإدارية بعدالة على كافة العاملين.
- اللامبالاة وعدم إحترام وقت العمل.
- عدم إهتمام الإدارة بمناقشة نتائج القرارات المؤثرة على العاملين.
- انخفاض مستويات الثقة بين العاملين.
- القيام بأداء الحد الأدنى من العمل وعدم الاستعداد لبذل أى جهود إضافية تعمل على تحسين مستوى الخدمة الصحية.

- تزايد الخلافات الشخصية والمهنية وعدم التنسيق الكافي بين وحدات العمل المختلفة.
- فقدان الحماس والرغبة في العمل لدى الكثير من العاملين.
- تدنى مستويات أداء الخدمة الصحية وتزايد شكاوى وانتقادات المستفيدين من الخدمة مثل وجود قوائم إنتظار لإجراء الفحوصات أو العمليات الجراحية، بالإضافة إلى سوء معاملة المرضى وذويهم.

ولاشك أن تلك المظاهر السلبية تشير إلى قصور في وعى المسؤولين بأهمية العدالة التنظيمية بالإضافة إلى انخفاض مستويات الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى لدى العاملين بنلك المستشفيات.

لذا فإن مشكلة البحث تتمثل فى كيفية بناء نموذج قابل للتطبيق يساهم فى تحسين مستوى الثقة والإلتزام التنظيمى لدى العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية، وذلك من خلال إستخدام الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى.

وبالتالى فإن هذا البحث يتناول الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو أثر أبعاد العدالة التنظيمية فى الثقة التنظيمية.
- إلى أى مدى تؤثر الثقة التنظيمية فى درجة الإلتزام التنظيمى.
- ما هى طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية على كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى لدى العاملين.

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

يتمثل الهدف الرئيسى لهذا البحث فى محاولة التوصل إلى نموذج يوضح تأثير الثقة التنظيمية فى العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى، وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١ - التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة والتي تشمل العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والإلتزام التنظيمى.
- ٢ - قياس أثر أبعاد العدالة التنظيمية فى الثقة التنظيمية.
- ٣ - تحديد درجة تأثير الثقة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمى.
- ٤ - التعرف على مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمى.
- ٥ - تحديد مدى تأثير الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى.

- ٦ - التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي توضح للإدارة العليا بالمستشفيات العامة بمحافظة الغربية أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في زيادة مستويات الثقة التنظيمية وإنعكاس ذلك على زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

- يستمد هذا البحث، أهميته من الإضافات التي يمكن أن يقدمها على كلاً من المستويين العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:
- ١ - يتناول هذا البحث أحد الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية وهو الإلتزام التنظيمي، حيث أن الإهتمام بسلوكيات الإلتزام التنظيمي أصبح ضرورة ملحة تفرضها الظروف الحالية، حيث يعد ضعف الإلتزام التنظيمي للعاملين أحد الظواهر السلوكية السلبية التي تعاني منها العديد من المستشفيات العامة وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمواطنين، ومن ثم فإن التعرف على العوامل المحددة للإلتزام التنظيمي يساهم في تحسين مستوى أداء المستشفيات محل الدراسة.
 - ٢ - إن هذا البحث يتضمن تحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من خلال توسيط الثقة التنظيمية، والتي لم يتم تناولها من قبل، مما يعد إسهاماً للمكتبة العربية.
 - ٣ - تساهم الدراسة الحالية في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من خلال تأثير الثقة التنظيمية في تلك العلاقة، مما يساعد في صياغة إستراتيجيات جديدة لتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
 - ٤ - يحدد البحث أهم أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وهذا يساعد المسؤولين على تبني تلك المتغيرات والعمل على تحقيقها داخل البيئة التنظيمية.
 - ٥ - إمداد المسؤولين في المستشفيات محل الدراسة بنموذجاً عملياً يساعدهم على الإلمام بالمتغيرات ذات التأثير المعنوي على درجة الإلتزام التنظيمي، ومن ثم يمكن إعادة صياغة سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية بما يحقق مستويات عالية من سلوكيات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

الإطار النظري للبحث

يتناول الباحث في هذا الإطار النظري عدة عناصر وهي: العدالة التنظيمية (كمتغير مستقل للدراسة) من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المختلفة، الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط للدراسة) من حيث المفهوم والأهمية والمحددات، الإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع للدراسة) من حيث المفهوم

والأهمية والأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي. وذلك على النحو التالي:

أولاً: العدالة التنظيمية: Organizational Justice

١ - مفاهيم وأهمية العدالة التنظيمية:

يعتبر المورد البشري هو العنصر الإستراتيجي الأكثر أهمية في المنظمات، ولذا حاز إهتمام الكثير من علماء الإدارة، وتعد العدالة وإدارتها إحدى الإحتياجات الهامة والجوهرية في حياة الأفراد والتي تظهر عبر السلوكيات والتفاعلات الإجتماعية المختلفة للعنصر البشري، كما تعد العدالة أحد المؤشرات الهامة لنمو وتطور المجتمعات البشرية عبر التاريخ (Coetzee, 2005).

ويرى (Baldwin, 2006) أن العدالة التنظيمية تعبر عن المدى الذى يدرك فيه العاملون موضوعية وعدالة إجراءات العمل، والتعاملات، والمخرجات أو النتائج التى يحصلون عليها من المنظمة. بينما ينظر (Martison, et al., 2006: 52) للعدالة كونها مصطلح عام يشير إلى إدراك الأفراد لعدالة عملية إتخاذ القرارات داخل المنظمة وتأثير ذلك على سلوكيات العاملين بها. كما يشير (Cropanzano, et al., 2007) أن العدالة التنظيمية تعكس تصورات أو إدراكات العاملون حول مدى إنصافهم من جانب المنظمة التى يعملون بها. أما (Karrikar & Williams, 2009: 112-135) فيرى أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التى يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذى يستخدمه المدير فى التعامل مع العاملين وذلك على المستويين الإنسانى والوظيفى.

وعن أهمية العدالة التنظيمية يرى (Karen, Y., 2009) أن العدالة التنظيمية هى أحد الخصائص الهامة التى يجب أن تتصف بها منظمات القرن الحادى والعشرين من أجل تحقيق الميزة التنافسية والفعالية التنظيمية. ويشير (Bladwin, 2006) أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على إتجاهاتهم وسلوكياتهم مما يؤدى إلى نتائج سواء إيجابية أو سلبية على الأداء الوظيفى والتنظيمى. ويتفق مع ذلك (Jafari & Bidarian, 2012: 1816) حيث يرى أن أهمية دراسة العدالة التنظيمية ترجع إلى ثلاثة أسباب رئيسية وهى: أن العدالة ظاهرة إجتماعية، وأنها تتضمن جوانب أو أبعاد إجتماعية وتنظيمية، وأن المورد البشري هو أهم أصول المنظمة، وسوف تتحدد سلوكياته وإتجاهاته وفقاً لدرجة إدراكه للعدالة التنظيمية.

أما (Cropanzano, et al., 2007) يفترض أن العدالة التنظيمية سوف تحقق منافع للعاملين للمنظمة معاً مثل تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى، وتحسين مستوى الأداء الوظيفى، بالإضافة إلى تقليل مستويات الصراع التنظيمى.

٢ - أبعاد العدالة التنظيمية:

إتفق معظم الكتاب والباحثين فى موضوع العدالة التنظيمية على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهى العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

(Colquitt, 2001; Baldwin, 2006; Cropanzano, et al., 2007; Xinyan & Xim, 2011).

أ - العدالة التوزيعية: **Distributive Justice**

ترتبط العدالة التوزيعية بفكرة التوزيع العادل للموارد التنظيمية بين العاملين (Moorman, 1991)، وتتمثل هذه الموارد التنظيمية فى المرتبات، والمكافآت المادية، التقدير والإحترام، المكانة. ويتوقع العاملون الحصول على هذه الموارد فى مقابل مساهماتهم فى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الجهد المبذول، والخبرات والمعارف التى يمتلكونها (Deconinck & Stillwell, 2004).

ويعتمد بناء العدالة التوزيعية داخل المنظمات على ثلاثة قواعد أساسية وهى المساواة، التكافؤ، الحاجة (Fortin, 2008). وتشير قاعدة المساواة (Equity) إلى ضرورة مراعاة الإتساق بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد وبين ما يقوم به من مساهمات أو يبذله من جهد داخل المنظمة. أما قاعدة التكافؤ (Valence) فتشير إلى مراعاة تكافؤ الفرص بين جميع العاملين، وعدم التأثير ببعض الخصائص الفردية مثل العرق، الدين، الجنس عند توزيع الموارد التنظيمية بين العاملين (Rahim, et al., 2001). وأخيراً تشير قاعدة الحاجة (need) إلى فكرة تقديم الأفراد ذرى الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوى العناصر الأخرى (Yilamaz & Tasdan, 2009).

ب- العدالة الإجرائية: **Procedural Justice**

ينظر (Greenberg, 1990) للعدالة الإجرائية على أنها تلك الطرق والأساليب التى تم تصميمها لتعزيز مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات بغرض ضمان العدالة والموضوعية، وتقليل مستوى التحيز والأخطاء فى القرارات التى يتم إتخاذها. بينما يرى (Rahim, et al., 2001) أن عدالة الإجراءات ترتبط بعملية صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وإلى أى مدى تعتمد تلك العملية على معايير موضوعية، بمعنى آخر فإنها تشير إلى درجة تأكد العاملين من أن مآخذ القرار سوف يراعى العدالة والموضوعية عند إتخاذ القرارات. ولاشك أن تحقيق ذلك يتطلب أن تكون الإجراءات متسقة، ودقيقة، وأخلاقية (Colquitt, et al., 2005).

كما حدد (Nihoof & Moorman, 1998: 533) مجموعة من العناصر الأساسية لضمان عدالة الإجراءات، وهى: عدم التحيز، الثبات، الدقة، الواقعية. وحتى تكتسب الإجراءات

- صفة الموضوعية والعدالة يستلزم توافر شرطين (Kulik, C., 2001) وهما:
- الإتفاق بين الإدارة والعاملين على الأسس الموضوعية التي يتم الإعتماد عليها فى صياغة الإجراءات.
 - إمداد العاملين بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.
 - وفى هذا السياق يرى (أبو ندا، ٢٠٠٧) أن عدالة الإجراءات تتضمن العناصر التالية:
 - القواعد والمعايير الرسمية لصياغة الإجراءات.
 - توضيح الإجراءات وعملية صنع القرار لكافة العاملين.
 - الاتصال الفعال بين متخذ القرار والمتأثرين بتلك القرارات.

ج- العدالة التفاعلية: Interactional Justice

تعد العدالة التفاعلية أحد الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية، وتعتبر عن سلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع العاملين بها، ومدى شعور العاملين بعدالة المعاملة من جانب رؤسائهم. ويرى (Rego & Cunha, 2006) أن العدالة التفاعلية تشير إلى طريقة تعامل أو تصرف الإدارة تجاه العاملين بالمنظمة، والتي ترتبط بشكل أساسى بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين بشكل يتوافر فيه المصادقية، والاحترام، واللياقة.

كما يرى (Cohen-Charash & Spector, 2001) أن عدالة التفاعلات تعبر عن إتجاهات وسلوكيات الرؤساء نحو مرؤسيتهم. أما (Greenberg, J, 1990) فينظر للعدالة التفاعلية على أنها تمثل معتقدات الفرد بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من جانب متخذ القرار وذلك فى مراحل وضع، وتنفيذ، وتفسير الإجراءات.

وقد ركزت معظم الدراسات على أربعة مفاهيم أساسية تساهم فى إدراك الأفراد للعدالة التفاعلية، وهى: الصدق، التبرير أو التوضيح، الاحترام، اللياقة (Fortin, 2008). ولاشك أن هذه المفاهيم تعد أساسية كونها تساهم فى تنمية إحساس أو شعور العاملين أن التعامل معهم يتم بإحترام وصدق، وهو الأمر الذى يؤدي إلى زيادة إدراكهم العدالة التنظيمية (Burton, 2008).

وتشير الدراسات إلى أن عدالة التفاعلات تضم نوعين من العدالة وهما: عدالة العلاقات الشخصية، والتي تشير إلى مدى التقدير والإحترام الذى يتعامل به المدير مع مرؤسيتهم، وعدالة المعلومات، والتي تشير إلى التفسيرات والتوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب إستخدام إجراءات معينة، أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثق ومؤكد. (Blakely, et al., 2005; Rego & Cunha, 2006)

١ - مفهوم الثقة التنظيمية:

لقد حاز موضوع الثقة التنظيمية على إهتمام الكثير من الكتاب والباحثين خاصة في مجال دراسات السلوك التنظيمي، وذلك لدورها الهام في تشكيل وبناء البيئة التنظيمية الداعمة لنمو وتطور المنظمات. ويرى (السعودي، ٢٠٠٥) أن الثقة هي إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة. أما (الحوامدة، والهيبي، ٢٠٠٤) فيشير إلى أن الثقة التنظيمية تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الإعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة بالنسبة لهم. أما (Adams, et al., 2008) فإنه يؤكد على أن الثقة هي عبارة عن التوقع الإيجابي للفرد أو الجماعة عن السلوك الأخلاقي للآخرين والذي يتمثل في قراراتهم وتصرفاتهم. كما عرف (الشكرجي، ٢٠٠٨) الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها. والتي ترتبط بالتصرفات والممارسات الإدارية المطبقة بحيث يراعى فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية والإبتعاد عن كل ما يلحق الضرر بالمصالح المشتركة.

كما يرى (الطراونه، والمعشر، ٢٠١٣: ٦٣٠) أن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام إتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الإعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أى تأثير على هذا النظام.

٢ - أهمية الثقة التنظيمية:

إن الإتجاه نحو تدويل الأعمال وزيادة حجم المنظمات وتعدد أنشطتها وتشابك وتعقد عملياتها، بالإضافة إلى إتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، وإعتمادها على المعلومات والمعرفة بدلاً من السيطرة والتحكم، سوف تزيد من أهمية الثقة التنظيمية كمتغير هام وحيوي في نمو وتطور تلك المنظمات. ويؤكد (السعودي، ٢٠٠٥) على أهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين، بالإضافة إلى سهولة التنسيق وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة، كما أنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفردي، والتحكم فيه. كما يرى (Elith, et al, 2006) أن شعور العاملين بثقة الرئيس يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وإرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة مما ينعكس بصورة إيجابية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. كما أوضح (Canipi, 2006: 27) أن الثقة التنظيمية تقلل من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المنظمة، حيث أن هناك علاقة إرتباط عكسية بين الثقة التنظيمية ومعدل ترك العمل.

كما تعد الثقة التنظيمية أحد المكونات الأساسية اللازمة لتحقيق الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية للمنظمات. (Karen & Dilek, 2009)، بالإضافة إلى أهمية الثقة التنظيمية في زيادة فرص النجاح والنمو التنظيمي وزيادة الإلتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (Yilmazturk & Celep, 2012: 5764)

٣ - محددات الثقة التنظيمية:

يرى (Mayer, et al., 2000) أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تساهم في بناء الثقة في الرؤساء، وهي: القدرة، والمودة، والنزاهة. حيث تشير القدرة Ability إلى قدرة الرئيس على تحقيق توقعات المرؤسين بما يمتلكه من مهارات ودرجة تحكمه في الموارد التنظيمية. (Singh & Srivastana, 2009) أما المودة Benevolence فتشير إلى قيام الرؤساء بالرعاية الحقيقية للعاملين والإهتمام بهم، وإقامة علاقات قوية معهم. (Burke, et al., 2007) أما النزاهة Integrity فتعني درجة إلتزام الرؤساء بمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تعد مقبولة من جانب العاملين (Lapierre, 2007).

في حين يرى (Masterson, et al, 2000) أن الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والأتباع تتعلق بتوافر أربعة عناصر أساسية وهي: الإهتمام، والجدارة، والإفتتاح، والثقة في الآخرين. حيث أن حصول العاملون على المخرجات والإجراءات والتفاعلات التنظيمية بشكل أكثر عدالة يزيد من شعورهم بالأمان وزيادة مستويات الثقة في رؤسائهم والمنظمة التي يعملون بها.

أما (Shockley, 2009) فينظر للثقة التنظيمية على أنها بناء علاقة قوية بين القادة والأتباع بشكل ينتج عنه تنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة على أحسن وجه، بالإضافة إلى ذلك فقد قام بتطوير نموذج لقياس الثقة التنظيمية يعتمد على أربعة محددات أساسية، وهي:

- المصدقية Credibility: وتعني التطابق بين القول والفعل، وبمعنى آخر الإلتزام والوفاء بالوعود المتفق عليها بين الطرفين.
- الإعتمادية Reliability: وتعني إعتقاد الأفراد بأن القائد لديه الكفاءة اللازمة لمساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- المودة Intimacy: وتعني قدرة القائد على بناء علاقة قوية مع المرؤسين تقوم على الود والألفة.
- المنفعة الذاتية Self-Interst: وتعني تحقيق التوازن بين المنفعة الخاصة (الأهداف الشخصية) والمنفعة العامة (أهداف المنظمة).

Organizational Commitment

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي:

١ - مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تزايد إهتمام خبراء الإدارة والتنظيم بموضوع الإلتزام التنظيمي خلال الآونة الأخيرة، وبالرغم من أن هناك الكثير من الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي إلا أنه لا يوجد إتفاق عام حول هذا المفهوم نظراً لوجود تداخل كبير في الأفكار والنظريات، فقد عرف (Allen & Meyer, 1990) الإلتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لإرتباط الفرد وإخراطه في العمل بالمنظمة. أما (العتبي، السواط، ١٩٩٧) يرى أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وأن له تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة من عدمه. أما (Mowday, et al, 1982) يصف الإلتزام التنظيمي بأنه إتجاه أو موقف يحدد علاقة الفرد بمنظمته. في حين أشار (Shahnawaz & Juyel, 2006) أن الإلتزام التنظيمي يصف القوة الداخلية التي تدفع الفرد نحو الإرتباط في مسار العمل المناسب داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة. ومن وجهة نظر (Demir, et al., 2009) فإن الإلتزام الشخصي أو الذاتي هو ضمان قيام الفرد بالتصرف الأمثل في كل المواقف التنظيمية التي تواجهه بالإضافة إلى تقديم أفضل ما لديه. أما (Perryer & Jordan, 2005) يشيران إلى أن إلتزام الموظف يجعله يشعر بحاجه ملحه لتجاوز متطلبات العمل العادية وذلك من خلال قيامه بتقديم مساهمات شخصية هامة للمنظمة التي يعمل بها. كما يرى (Aghdasi, et al., 2011) أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن الإرتباط القوي للفرد بمنظمته والتي ينتج عنه زيادة درجة التماسك والتوافق بين الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى شعوره بالسعادة كونه عضواً بتلك المنظمة.

من خلال عرض المفاهيم السابقة للإلتزام التنظيمي، يتضح أنه يعتمد على ثلاثة مكونات

أساسية، وهي: (Mahdi, et al., 2014: 1079)

- قبول الفرد وإيمانه القوى بقيم وأهداف المنظمة.
- إستعداد الفرد لبذل مزيد من الجهد لصالح المنظمة.
- الرغبة القوية لدى الفرد أن يظل عضواً بالمنظمة.

٢ - أبعاد الإلتزام التنظيمي:

سوف يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مفهوم الإلتزام التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد

رئيسية، وهي:

Affective Commitment

- الإلتزام العاطفي أو الوجداني:

يشير الإلتزام العاطفي إلى الإرتباط الوجداني للموظف بالمنظمة التي يعمل بها، وإستعداد

القوى لقبول أهداف وقيم المنظمة بإعتبارها أهدافه وقيمه الشخصية، بالإضافة إلى التوجه العاطفى نحو جماعة العمل والمنظمة، أو العلاقة الوجدانية للفرد مع المنظمة (Ashaman & Winstanely, 2006). ويرى (Hartman, 2000) أن إرتباط الموظف بالمنظمة التى يعمل بها، وإنتمائها لها يتأثر بمجموعة من العوامل منها، السمات الشخصية، والهياكل التنظيمية، وخبرات العمل والتى تتضمن، الأجور، نمط الإشراف، وضوح الوصف الوظيفى، وتنوع المهارات.

- الإلتزام الإستمرارى: Continuance Commitment

يشير الإلتزام الإستمرارى إلى قبول الفرد الإستمرار فى عمله بالمنظمة نتيجة إدراكه بأن التكاليف المترتبة على قراره بترك العمل تفوق التكاليف المترتبة على بقاءه فى عمله، وبالتالي يقرر الفرد الإستمرار فى العمل نظراً لحاجته إليه، بالإضافة إلى تطوير وتنمية الإلتزام الإستمرارى لدى الفرد، وزيادة الإستثمار الذاتى من خلال زيادة الجهد، والوقت، والطاقة التى يبذلها الفرد فى أداء وظيفته (Allen & Meyer, 1990). وبناءً على ذلك فإن الموظف يفضل البقاء فى عمله نظراً لخوفه من فقد المنافع والمزايا التى يحصل عليها من خلال إستمراره فى وظيفته الحالية (Abdulkadir, S. et al., 2012).

- الإلتزام المعيارى أو الأخلاقى: Normative Commitment

يشير الإلتزام المعيارى إلى الإلتزام الأخلاقى أو الأدبى من جانب العاملين نحو الإستمرار فى العمل بالمنظمة وذلك نتيجة للضغوط العائلية أو الثقافية. (Dawley, et al., 2005).

كما يشير (Roussenav, 1995) إلى أن الإلتزام المعيارى للعاملين يرجع إلى ثلاثة عوامل أساسية، وهى:

- شعور الفرد بالإلتزام المعيارى نظراً لحصوله على تدريب كافى، وإكتسابه خبرات ومهارات، ومكانه إجتماعية من خلال عمله بالمنظمة ويريد أن يرد الدين لها.
- إحساس الفرد بالإلتزام المعيارى أو الأخلاقى نتيجة لعملية التنشئة الإجتماعية.
- المحافظة على الأداء الفعال للفرد داخل المنظمة.

ويتفق (Parish, J. et al, 2008) مع وجهة النظر السابقة حيث يرى أن كلاً من: التنشئة الإجتماعية والتى تتمثل فى المعتقدات والقيم الأخلاقية التى تشكلت لدى الأفراد سابقاً من خلال العائلة أو الثقافة، أو لاحقاً من خلال عمله بالمنظمة وكذلك عملية التبادل، أو ما يسمى بقاعدة المعاملة بالمثل، يلعبان الدور الأساسى فى تنمية وتطوير الإلتزام المعيارى لدى العاملين.

الدراسات السابقة

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى ثلاثة مجموعات رئيسية، وهى: دراسات سابقة ربطت بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، ودراسات تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. وفيما يلي عرض لتلك المجموعات من الدراسات السابقة.

المجموعة الأولى: دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية:

أكدت نتائج عدد من الدراسات السابقة على التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، فقد إستهدفت دراسة (إسكندر، ٢٠٠٧: ١١٥-١٥٤) إختبار تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم، وقد تم قياس الثقة التنظيمية بعدد من المتغيرات، وهى: (النزعة لعمل الخير، الأمانة والاستقامة، الوفاء بالوعود، الثبات على المبدأ). وقد أكدت نتائج الدراسة على أن القائد الذى يستطيع أن يحقق الأبعاد الثلاثة من العدالة التنظيمية يكتسب ثقة العاملين، كما تزداد مستويات الثقة التنظيمية.

فى حين نجد أن دراسة (France, A.. et al., 2006) قد توصلت إلى أن الإدراك الإيجابي للعدالة التنظيمية من جانب العاملين تحقق مستويات عالية من الثقة التنظيمية، وهو ما ينتج عنه نتائج إيجابية مثل إنخفاض معدل دوران العمل، وزيادة مستويات الأداء الوظيفي.

أما دراسة (Bidarian, S. & Jafari, P. 2012: 1622-1626) فقد إستهدفت إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بجامعة Islamic Azad قوامها ٢٥٠ مفردة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على التأثير المعنوي الإيجابي لكلاً من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية فى الثقة التنظيمية، بينما لم تثبت الدراسة معنوية تأثير العدالة التوزيعية فى الثقة التنظيمية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين خبرات العمل وإدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

وفى دراسة (Zeinabadi & Rastegarpour, 2010: 1004-1008) والتي قامت بتوسيط العدالة الإجرائية فى العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، والتي أجريت على عينة من المعلمين فى مدينة طهران قوامها ٦٥٢ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية فى الثقة التنظيمية، كما أشارت الدراسة إلى أن إستخدام إجراءات عادلة فى العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين تؤدي إلى زيادة ثقة المعلمين فى رؤسائهم، كما أكدت نتائج

الدراسة على التأثير المعنوى غير المباشر للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية وذلك من خلال العدالة الإجرائية.

وعن العوامل المؤثرة فى الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤسين، جاءت دراسة (المسدى، ٢٠١١) والتي طبقت على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بشركة غاز مصر - فرع طنطا. وقد أكدت الدراسة على أن هناك تأثير معنوى إيجابى بين كلاً من (إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية، أساليب التحفيز، أسلوب الإدارة المستخدم، نظم الإتصالات، الإعتمادية) وبين الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤسين.

المجموعة الثانية: دراسات تناولت العلاقة بين ثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى:

توصلت دراسة (Louis, 1995) إلى وجود علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين الثقة فى المشرفين ومستويات الإلتزام التنظيمى. أما دراسة (William & Wilkins, 2000) والتي إستهدفت قياس أثر الثقة التنظيمية والتمكين فى الإلتزام التنظيمى، والتي أجريت على عينة من الممرضات العاملات فى المستشفيات الكندية قوامها ٤١٢ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنه كلما زادت الصلاحيات المفوضة للممرضات كلما زادت مستويات الثقة التنظيمية، وبالتالي زادت درجة الإلتزام العاطفى.

فى حين إعتبرت دراسة (Shah, J; 2007) أن الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤسين أحد متغيرات قياس ثقافة المنظمة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٥٠ فرداً من العاملين بالإدارة الوسطى والدنيا فى شركة (SZABIST) للبحوث والتطوير فى باكستان، وذلك بهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفى والإلتزام التنظيمى. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى بين الثقة المتبادلة وسلوكيات الإلتزام التنظيمى.

أما دراسة (العوفى، ٢٠٠٥) والتي إستهدفت التعرف على أثر الثقة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمى، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ١٥٩ مفردة من العاملين بمديرية الجوازات فى الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لدى العاملين قد سجلت مستويات متوسطة، وأن هناك أثر معنوى إيجابى لأبعاد الثقة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمى.

وفى محاولة لبناء إطار فكرى وميدانى لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى، جاءت دراسة (حكمت، ٢٠١٠) والتي أجريت على العاملين بدائرتى التقاعد والرعاية الإجتماعية فى مدينة تكريت. وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تعد موجود إستراتيجى من موجودات

المنظمة الذي لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة) تساهم في بناء الإلتزام التنظيمي والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ونجاحها، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إرتباط بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

المجموعة الثالثة: دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي:

في محاولة للتعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي، ولوائهم التنظيمي، توصلت دراسة (Moorman, 1991) إلى أن عدالة التوزيع لها تأثير معنوي إيجابي على الولاء التنظيمي، في حين لم تثبت الدراسة معنوية العلاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي.

أما دراسة (Niehof & Moorman, 1998) قد قدمت نموذجاً لتأثير مكونات العدالة التنظيمية على العلاقة بين أساليب الرقابة والمواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إرتباطيه موجبه بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام.

وقد إخترت دراسة (ريان، ٢٠٠٠: ١٣١-١٥٩) أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية وبين الإلتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية والتوزيعية على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي، كما كشفت الدراسة إن العدالة الإجرائية والتوزيعية تؤثر معنوياً في الإلتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين، وأن هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية وبين الإلتزام التنظيمي.

كما توصلت دراسة (Rahim, et al. 2001) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة.

وفي محاولة للتعرف على أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية باعتبارهما أحد عناصر القيم الأخلاقية للسلوك الأخلاقي في تحقيق الإلتزام التنظيمي، جاءت دراسة (Baker, et al, 2006: 840-857) والتي تم تطبيقها على ٤٨٩ عضواً من المؤسسة القومية لمديري المشتريات في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الإلتزام التنظيمي، وقد

جاءت العدالة الإجرائية فى المرتبة الأولى من حيث التأثير يليها العدالة التوزيعية.

- تؤثر القيم الأخلاقية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى سلوكيات الإلتزام التنظيمى.

أما دراسة (Ishak & Alam, 2009) والتي إستهدفت التعرف على النظرية التبادلية بين القائد والأتباع كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين فى البنوك بدولة ماليزيا قوامها ٣٣٠ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لكلاً من عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات فى مستوى الإيثار لدى العاملين من خلال تأثير النظرية التبادلية للقيادة، فى حين كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوى إيجابى بين عدالة التفاعلات وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال النظرية التبادلية بين القائد والأتباع.

وقد اختلفت دراسة (Jamaludin, 2009) مع دراسة (Moorman, 1991) حيث توصلت إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لكلاً من عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات على الإلتزام المعيارى، والإلتزام الوجدانى، بينما لا توجد للعدالة التوزيعية تأثير معنوى على أى بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمى.

فى حين نجد أن دراسة (Ahamdiet, et al., 2011) قد توصلت إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لعدالة التوزيعات، وعدالة الإجراءات فى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فى مصانع الأغذية بإقليم كردستان بالعراق، بينما لم تثبت النتائج معنوية العلاقة بين عدالة المعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي الإلتزام التنظيمى.

وفى محاولة للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى جاءت دراسة (العبيدى، ٢٠١٢)، والتي أجريت على عينة من العاملين بوزارة التعليم العالى والبحث العلمى فى العراق قوامها ٦٧ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لكلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرغبة فى الإستمرار بالعمل، بينما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين عدالة التعاملات وأبعاد الإلتزام التنظيمى.

التعليق على الدراسات السابقة:

١ - كشفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية عن أهمية العدالة التنظيمية بإعتبارها أحد العوامل المؤثرة على مجموعة من المتغيرات السلوكية والوظيفية مثل الرضا الوظيفى، وتنمية سلوكيات المواطنة والإلتزام التنظيمى، والثقة التنظيمية، والإستغراق الوظيفى وإنخفاض معدل دوران العمل.

- ٢ - ركزت مجموعة من الدراسات السابقة على قياس محددات الثقة التنظيمية وذلك من خلال عدة محددات منها، العدالة التنظيمية، نظم الإتصالات، جودة المعلومات، نمط القيادة.
- ٣ - إتمدت معظم الدراسات السابقة فى قياس التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهى الثقة فى الرؤساء، الثقة فى الزملاء، الثقة فى المنظمة. بينما ركزت الدراسة الحالية على مقياس Shockley والذى يتكون من أربعة أبعاد وهى المصدقية، والإعتمادية، والمودة، والمنفعة الذاتية.
- ٤ - توجد ندرة فى الدراسات المتعلقة بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى بأبعاده المختلفة.
- ٥ - إقتصرت معظم الدراسات السابقة على قياس التأثير المباشر بين أبعاد العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية أو الإلتزام التنظيمى دون وجود دراسات توضح التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك المتغيرات.
- ٦ - تقوم الدراسة الحالية على قياس أثر الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى، وهو ما لم يتم تناوله فى أى دراسة سابقة وذلك على حد علم الباحث.

منهجية البحث

أولاً: فروض البحث:

- فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه من خلال الإطار النظرى والدراسات السابقة والنموذج المقترح للدراسة، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالى:
- الفرض الأول: تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الثقة التنظيمية.
- ولإختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:
- تؤثر العدالة التوزيعية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الثقة التنظيمية.
 - تؤثر العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الثقة التنظيمية.
 - تؤثر العدالة التفاعلية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الثقة التنظيمية.
- الفرض الثانى: تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإلتزام التنظيمى.
- الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوى مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمى.
- ولإختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوى مباشر لعدالة التوزيعات فى الإلتزام التنظيمى.
 - يوجد تأثير معنوى مباشر لعدالة الإجراءات فى الإلتزام التنظيمى.
 - يوجد تأثير معنوى مباشر لعدالة التعاملات فى الإلتزام التنظيمى.
- الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمى.

ولإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوى غير مباشر لعدالة التوزيعات فى الإلتزام التنظيمى.
- يوجد تأثير معنوى غير مباشر لعدالة الإجراءات فى الإلتزام التنظيمى.
- يوجد تأثير معنوى غير مباشر لعدالة التعاملات فى الإلتزام التنظيمى.

ثانياً: متغيرات البحث:

١ - العدالة التنظيمية: (المتغير المستقل). ويتضمن هذا المتغير عدة أبعاد وهى عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وقد إعتد الباحث فى قياس العدالة التنظيمية على مقياس (Niehoff & Moorman, 1998) حيث يعد من أكثر المقاييس استخداماً فى قياس العدالة التنظيمية، وقد تم إستخدامه فى العديد من الدراسات، ومنها (Rahim, et al., 2000), (Colquitt, et al., 2001), (Martha, A. et al., 2008), (عبدالفتاح، ٢٠٠٩)

وقد قام الباحث بإجراء تعديل على المقياس من خلال إضافة بعض العبارات وحذف عبارات أخرى حتى يتلائم مع طبيعة البحث ليصبح ٢٤ عبارة بواقع ٦ عبارات لقياس العدالة التوزيعية، ١٠ عبارات لقياس العدالة الإجرائية، ٨ عبارات لقياس عدالة التعاملات.

٢ - الثقة التنظيمية: (المتغير الوسيط). ويتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد رئيسية وهى المصدقية، الإعتمادية، المودة، والمنفعة الذاتية، وقد إعتد الباحث فى قياس الثقة التنظيمية على مقياس (Shockley, 2008) وقد تم إستخدامه فى دراسات منها دراسة (المسدى، ٢٠١١) وقد قام الباحث بإجراء تعديل على بعض العبارات وذلك بإعادة هيكلة بعض العبارات بفرض زيادة فعالية المقياس ليصبح ١٣ عبارة.

٣ - الإلتزام التنظيمى: (المتغير التابع): ويتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد أساسية وهى الإلتزام الوجدانى، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعيارى أو الأخلاقى، وقد إعتد الباحث على مقياس (Allen & Meyer, 1990) فى قياس الإلتزام التنظيمى حيث يعد من أهم المقاييس المستخدمة والذى إعتدت عليه عدة دراسات منها، دراسة (Dunham, et al., 1994)،

دراسة (Eisenberger, et al., 2001)، ودراسة (رفاعي، ٢٠٠٤)، ودراسة (Islam, et al., 2013)، ودراسة (Utami, et al., 2013).

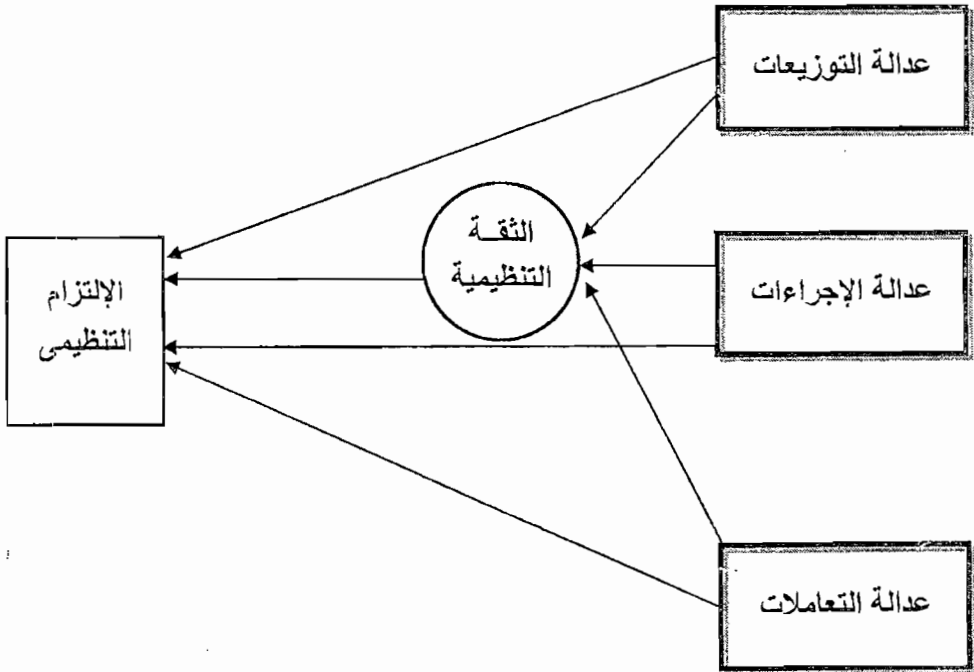
ويوضح الجدول التالي رقم (١) متغيرات البحث الأساسية ومحددات قياسها والمقياس المستخدم:

جدول رقم (١)

متغيرات البحث الأساسية ومحددات قياسها والمقياس المستخدم

المقياس المستخدم في الدراسة	محددات القياس	المتغيرات الأساسية
(Niehoff & Moorman, 1998) (Shockley, 2009)	عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات	إنعكاسية التنظيمية (المتغير المستقل)
(Allen & Meyer, 1990)	المصداقية، الإعتمادية، المودة، المنفعة الذاتية.	الثقة التنظيمية (المتغير الوسيط)
	الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري (الأخلاقي).	الإلتزام التنظيمي (المتغير التابع)

ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة والذي يبين العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة.



شكل رقم (١) نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة

ثالثاً: منهج البحث وأساليبه:

أ - منهج البحث:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطى Deductive الذى يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى إطار عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائى، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (Sekaran, 2002).

ب- أساليب البحث:

- ١ - الأسلوب المكتبى: ويعتمد على مراجعة الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث وكذلك المواقع الإلكترونية التى تعرضت لموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الإطار النظرى للبحث وإعداد قائمة الإستقصاء التى تستخدم فى جمع البيانات الميدانية.
- ٢ - الأسلوب الميدانى: ويعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة المختارة عشوائياً وذلك من خلال قائمة الإستقصاء التى تم إعدادها لهذا الغرض.

رابعاً: قائمة الإستقصاء:

تحتوى قائمة الإستقصاء على (٥٥) سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتضم قائمة الإستقصاء أربعة أقسام رئيسية، وهى:

القسم الأول: يضم مجموعة من أسئلة البيانات الأولية وهى السن، مستوى التعليم، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة وذلك بغرض توصيف عينة البحث.

القسم الثانى: يضم مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٢٤) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من ١ - ٢٤ لقياس المتغير المستقل وهى العدالة التنظيمية.

القسم الثالث: يضم مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها (١٣) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من (٢٥ - ٣٧) لقياس المتغير الوسيط وهو الثقة التنظيمية.

القسم الرابع: يضم مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها (١٨) سؤالاً، وتتمثل فى الأسئلة من (٣٨ - ٥٥) لقياس المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمى.

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا، وكذلك عدد من المسؤولين بالأقسام المختلفة فى بعض مستشفيات وزارة الصحة

بمحافظة الغربية، وذلك بغرض التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (صفر)، (٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة نحو التوسط في التقديرات، وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعنى الرقم (صفر) عدد الحدوث أو الأهمية، فى حين يعنى الرقم (٥) أن العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق، وبالتالي فإنه مقياس متصل يمكن من معالجة وتحليل البيانات فى صورة كمية.

ويوضح جدول رقم (٢) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢) ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة.

حدود الأسئلة	الرمز	عناصر القياس	متغيرات البحث
٦ - ١	X ₁	عدالة التوزيعات	أولاً: المتغير المستقل:
١٦ - ٧	X ₂	عدالة الإجراءات	العدالة التنظيمية (X)
٢٤ - ١٧	X ₃	عدالة التعاملات	
٢٧ - ٢٥	m ₁	المصدقية	المتغير الوسيط:
٣٠ - ٢٨	m ₂	الإعتمادية	الثقة التنظيمية (M)
٣٣ - ٣١	m ₃	المودة	
٣٧ - ٣٤	m ₄	المنفعة الذاتية	
٤٣ - ٣٨	y ₁	الإلتزام العاطفى	المتغير التابع:
٤٩ - ٤٤	y ₂	الإلتزام المستمر	الإلتزام التنظيمى (Y)
٥٥ - ٥٠	y ₃	الإلتزام المعيارى	

خامساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلى:

أ - حدود تطبيقية:

تقتصر الدراسة التطبيقية على المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة فى محافظة الغربية، وتضم ١٠ مستشفيات مركزية وهى مستشفى المنشاوى العام، المحلة العام، كفر الزيات العام، زفتى العام، السنطة المركزى، بسيون المركزى، سمنود المركزى، قطور المركزى، محلة مرحوم المركزى، إبيار المركزى.

ب- حدود بشرية:

تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من فئة الأطباء، الصيادلة، هيئة التمريض، الفنيين، الإداريين.

ج- حدود موضوعية: ركزت الدراسة على الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية، عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات بالالتزام التنظيمي من خلال متغير وسيط وهو الثقة التنظيمية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية والتي تشمل ١٠ مستشفيات، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بتلك المستشفيات بالنسبة للأطباء، الصيادلة، هيئة التمريض، الفنيين، الإداريين ١٠٥٧٥ مفردة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣) إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

إجمالي	الإداريين	الفنيين	هيئة التمريض	الصيدالة	الأطباء	الفئة الوظيفية
						المستشفى
١٦١٢	٨٦	١٧٥	٥١١	٩٠	٧٥٠	المتشاوى العام
٢٤٤٨	٢٣٢	٢٥٥	١٠٢٩	١٢٢	٨١٠	المحلة العام
١٥٢٧	١٣٣	١٨٩	٧٩٧	١١٣	٢٩٥	كفر الزيات العام
٦٩١	٦٥	٧٣	٢٩٦	٣٩	٢١٨	زفتى العام
١٢١١	٧٨	١٤١	٧٠٢	٥٧	٢٣٣	السنطة المركزى
٦٢٧	٢٧	٦٠	٣٩٣	١٠	١٣٧	بسيون المركزى
١٣٠١	٦٩	١٦٤	٦٣٠	٦٨	٣٧٠	سمنود المركزى
٣٢٣	٤١	٣٢	٩٠	٥٨	١٠٢	إبيار المركزى
٦١١	٢٣	٩٧	٢٧٧	٤٦	١٦٨	قطور المركزى
٢٢٤	٦	٦٣	٨٩	١٠	٥٦	محلّه مرجوم
١٠٥٧٥	٧٦٠	١٢٤٩	٤٨١٤	٦١٣	٣١٣٩	مجموع

المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات بمديرية الصحة بمحافظة الغربية (٢٠١٤).

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية: (Yomaxana, 1976: 886)

$$me = \frac{Z^2 \Pi (1 - \Pi) N}{Z^2 \Pi (1 - \Pi) + Ne^2}$$

حيث أن:

me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z ← ١.٩٦ وهى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% بجدول التوزيع الطبيعي.

II ← (٥٠%) نسبة توافر الخصائص.

e ← (٥%) مستوى المعنوية.

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالى لمجتمع البحث البالغ ١٠٥٧٥ مفردة، تم التوصل إلى الحجم الإجمالى للعينة (me) حيث بلغ عددهم ٤٠٠ مفردة.

وقد تم توزيع مفردات العينة بإستخدام العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً فى جميع المستشفيات بحيث يكون نصيب كل مستشفى فى العينة من الفئات الوظيفية المختلفة (أطباء، صادلة، هيئة تمريض، فنيين، إداريين) وفقاً لنسبة العاملين فى كل وظيفة، وقد تم إستخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة فى كل طبقة (عبد السلام، ١٩٩٦: ٢٢١)

$$\text{حجم العينة فى كل طبقة} = \text{حجم العينة الكلى} \times \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

ويوضح جدول رقم (٤) حجم عينة البحث من المستشفيات محل الدراسة:

التوظيف	أطباء	صيادلة	هيئة تمريض	فنيين	إداريين	إجمالى
المشاورى العام	٢٨	٣	١٩	٦	٣	٥٩
المحنة العام	٣١	٤	٣٨	١٠	٩	٩٢
كفر الزيات العام	١٢	٤	٣٠	٧	٥	٥٨
زفتى العام	٨	١	١٢	٣	٢	٢٦
السنطة العام	٩	٢	٢٧	٥	٣	٤٦
بسيون المركزى	٥	١	١٥	٢	١	٢٤
سمنود المركزى	١٤	٣	٢٤	٥	٣	٤٩
إبيار المركزى	٤	٢	٣	١	١	١١
قطور المركزى	٦	٢	١١	٦	١	٢٦
محله مرجوم المركزى	٢	١	٣	٢	١	٩
الإجمالى	١١٩	٢٣	١٨٢	٤٧	٢٩	٤٠٠

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلي لعينة البحث قد بلغ ٤٠٠ مفردة، وبناءً على ذلك فقد تم توزيع ٤٠٠ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة والقابلة للإختبار الإحصائي ٣٢٨ مفردة بنسبة ٨٢.١% من حجم عينة البحث.

ويوضح جدول رقم (٥) توصيف لعينة البحث من واقع إستمارات الإستقصاء المستوفاة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) توصيف عينة البحث

النسبة	العدد	التصنيف	البيان البيانات الأولية
%١٧.٦	٥٨	أقل من ٣٠ سنة	العمر الحالي بالسنوات
%٣٣.٣	١٠٩	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	
%٢٩.٨	٩٨	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠	
%١٩.٣	٦٣	٥٠ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣٢٨	الإجمالي	
%١٥.٥	٥١	مؤهل فوق جامعي	المستوى التعليمي
%٥٦.٥	١٨٥	مؤهل جامعي	
%١٦.٤	٥٤	مؤهل فوق متوسط	
%١١.٦	٣٨	مؤهل متوسط	
%١٠٠	٣٢٨	الإجمالي	
%٣١	١٠٢	طبيب	الفئة الوظيفية
%٥.٨	١٩	صيدلي	
%٤٢.٤	١٣٩	هيئة تمريض	
%١٢.٨	٤٢	فنى	
%٨	٢٦	إداري	
	٣٢٨	الإجمالي	
%٢٦.٨	٨٨	أقل من ٣ سنوات	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
%٤٠.٨	١٣٤	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	
%٣٢.٢	١٠٦	٥ سنوات فأكثر	
%١٠٠	٣٢٨	الإجمالي	

تشير النتائج الواردة بجدول رقم (٥) إلى أن خصائص مفردات عينة البحث تتناسب مع طبيعة البحث، حيث نجد أن مفردات العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٥٠

سنة تمثل حوالي ٨٠% من حجم العينة المستوفاة، وهى الفئة المستهدفة فى تبنى سلوكيات الإلتزام التنظيمى، كما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل جامعى، ومؤهل فوق الجامعى حوالي ٧٢% من حجم العينة المستوفاة، وهو الأمر الذى يساهم فى زيادة إدراك العاملين لأهمية العدالة التنظيمية، كما نجد أن هناك نسبة مرتفعة من مفردات العينة خبرتهم تتراوح ما بين ٣ سنوات إلى ٥ سنوات فى العمل مما يساعد فى قياس الثقة التنظيمية بين العاملين والتي تكونت من خلال تواجدهم مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم خلال فترات زمنية طويلة نسبياً.

سابعاً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة فى الدراسة:

١ - صدق المقاييس:

قام الباحث بالتأكد من صدق مقاييس كل من العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والإلتزام التنظيمى عن طريق إستخدام التحليل العاملى التوكيدى (CFA) وذلك بإستخدام طريق Asymptotically Distribution Free ببرنامج (Amos V.21)، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم فى ضوءها قبول أو رفض النموذج. ويوضح الجدول التالى مؤشرات جودة التوفيق وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (٦) نتائج جودة التوفيق للنموذج التوكيدى

مؤشر جودة المطابقة	جودة التوفيق المتزايد	جودة التوفيق الطبيعى
GFI	(IFI)	(NFI)
٠.٩٤	٠.٩٥٤	٠.٩٥٣
قيمة إختبار كا ^٢ / درجة الحرية	جودة التوفيق المقارن	الجذر التربيعى لمتوسط مربعات الخطأ
CMIN/DF	(CFI)	(RMSEA)
٣.٣٢٠	٠.٩٥٤	٠.٧٩

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى لإختبار صدق المقاييس.

ينضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة إجتاز مؤشرات الجودة الكلية للنموذج حيث نجد أن المقاييس (NFI، IFI، GFI، CFI) تتراوح قيمتها ما بين ٩٤، ، ٠.٩٥٤ مما يدل على جودة توفيق النموذج كما أن قيمة إختبار كا^٢ / درجة الحرية (CMIN/DF) أقل من ٥ مما يدل على جودة توفيق النموذج، كما بلغت قيمة الجذر التربيعى لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) ٠.٧٩، أقل من ٠.٨ مما يعنى قبول النموذج. (Chan, 2007: 335)

وأخيراً نجد أن المؤشرات السابقة تعكس درجة عالية من الجودة والصلاحية لمسارات العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولذا فإن النموذج مقبول.

٢ - ثبات المقاييس:

قام الباحث بإستخدام معامل Cronbach's Alfa للإتساق الداخلى وجاءت نتائج الإختبار على النحو الوارد فى جدول رقم (٧) كما يلي:

جدول رقم (٧) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقاييس متغيرات البحث

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
العدالة التوزيعية	٦	,٧١
العدالة الإجرائية	١٠	,٨٤
العدالة التفاعلية	٨	,٨١
العدالة التنظيمية	٢٤	,٩١
الثقة التنظيمية	١٣	,٨٧
الإلتزام العاطفى	٦	,٧٤
الإلتزام الإستمرارى	٦	,٨٠
الإلتزام الأخلاقى أو المعيارى	٦	,٧٩
الإلتزام التنظيمى	١٨	,٩١

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات قد تراوحت ما بين (٠.٧١)، (٠.٩١)، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة فى الدراسة.

ثامناً: التحليل الوصفى لبيانات الدراسة الميدانية:

قام الباحث بإستخدام الإحصاء الوصفى وذلك بغرض التحليل الوصفى لبيانات الدراسة الميدانية، حيث اعتمد على كل من المتوسط الحسابى، الإنحراف المعيارى، وكذلك معامل الارتباط بغرض التعرف على قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث. وهو ما يتضح فى جدول رقم (٨)، وجدول رقم (٩) وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	٣.٦	,٦٨
العدالة الإجرائية	٣.٥	,٧٠
العدالة التفاعلية	٣.٧	,٧٠
الثقة التنظيمية	٣.٥	,٦٦
الإلتزام العاطفي	٣.٥	,٦٨

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات متغيرات البحث والتي تشمل العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والتفاعلية، والثقة، والإلتزام التنظيمي، جاءت متوسطة بشكل عام حيث تراوحت ما بين (٣.٥)، (٣.٧)، كما أن الانحراف المعياري لتلك المتغيرات تراوح ما بين (٠.٦٦)، (٠.٧٠).

جدول رقم (٩) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث المختلفة

المتغيرات	التوزيعية	الإجرائية	التفاعلية	الثقة	الإلتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي
العدالة التوزيعية	١.٠٠					
العدالة الإجرائية	٠.٧٣	١.٠٠				
العدالة التفاعلية	٠.٦٦	٠.٦٨	١.٠٠			
الثقة التنظيمية	٠.٦٨	٠.٧٦	٠.٧٣	١.٠٠		
الإلتزام العاطفي	٠.٦٦	٠.٧٠	٠.٦٩	٠.٧٧	١.٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة، حيث يتضح أن العدالة الإجرائية هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بالمتغير الوسيط وشر الثقة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بينها ٠.٧٦ يليها العدالة التفاعلية ٠.٧٣ ثم العدالة التوزيعية ٠.٦٨، كما تعد العدالة الإجرائية أيضاً الأكثر ارتباطاً بالإلتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي ٠.٧٠ كما يلاحظ إن معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) والإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع) قد بلغ ٠.٧٧ وهذا الارتباط أكبر من درجة إرباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع. يليها العدالة التفاعلية، ثم العدالة التوزيعية.

تاسعاً: إختبار فروض البحث:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١ - الفرض الأول:

تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الثقة التنظيمية".

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos, V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

المتغيرات	معامل الإنحدار المعيارى المرجح S.R.W	معامل الإنحدار الجزئى Estimate	الخطأ المعيارى S.E	قيمة (ت) C.R	مستوى الدلالة P.Value	الترتيب
العدالة التوزيعية (X_{11})	٠.١٥٥	٠.١٥١	٠.٠٤٨	٣.١٣٦	٠.٠٠٢	٣
العدالة الإجرائية (X_{12})	٠.٤١٦	٠.٣٩٣	٠.٠٤٨	٨.٢٧٤	٠.٠٠٠	١
العدالة التفاعلية (X_{13})	٠.٣٤١	٠.٣٢٣	٠.٠٤٣	٧.٤٤٤	٠.٠٠٠	٢

- إختبار الفرض الفرعى الأول:

"تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الثقة التنظيمية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٠) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٣.١٣٦. وقيمة معلمه المسار ٠.١٥٥، كما بلغت قيمة P.value ٠.٠٠٢. وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير العدالة التوزيعية في الثقة التنظيمية ومستوى دلالة $\alpha \geq ٠.٠٥$ مما يعنى أنه كلما زادت درجة إدراك العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية للعدالة التوزيعية كلما زادت مستويات الثقة التنظيمية لديهم، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الأول.

- إختبار الفرض الفرعى الثانى:

"تؤثر العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الثقة التنظيمية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٠) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٨.٢٧٤،

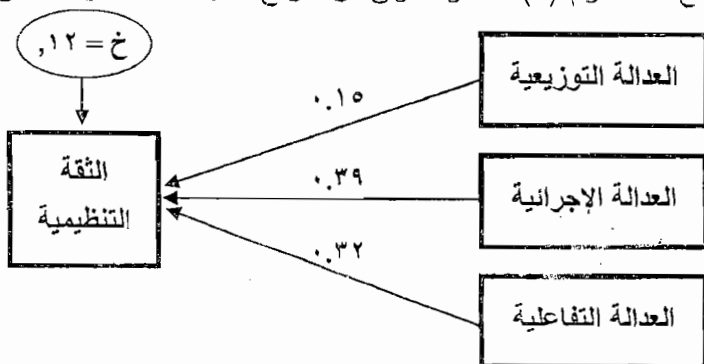
وقيمة معلمة المسار ٠٠٠٤١٦، وقيمة $P.value = ٠٠٠٠٠٠$ وهذه النتائج تؤكد على معنوية تأثير العدالة الإجرائية فى الثقة التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠٠٠٠١$ ، مما يعنى أن زيادة درجة إدراك العاملين لعدالة الإجراءات تؤدى لزيادة درجة الثقة التنظيمية، وهذا يدعم صحة الفرض الفرعى الثانى.

- إختبار الفرض الفرعى الثالث:

"تؤثر العدالة التفاعلية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الثقة التنظيمية"

يتضح من النتائج الواردة فى جدول رقم (١٠) أن قيمة C.R قد بلغت ٧.٤٤٤، وقيمة معلمة المسار ٠٠٠٣٤١، كما بلغت قيمة $P.value = ٠٠٠٠٠٠$ ، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير العدالة التفاعلية فى الثقة التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠٠٠٠١$ وهذا يعنى أن زيادة درجة إدراك العاملين لعدالة التفاعلات يؤدى إلى زيادة مستويات الثقة التنظيمية لدى العاملين، مما يؤكد صحة الفرض الفرعى الثالث.

ويوضح الشكل رقم (٢) الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار، وذلك على النحو التالى:



شكل رقم (٢) نتائج الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار

ويتضح من الشكل السابق أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تؤثر فى الثقة التنظيمية.

فى ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد العدالة التنظيمية فى الثقة التنظيمية. وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلى أن العدالة الإجرائية هى أثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً فى الثقة التنظيمية، يليها العدالة التفاعلية، وأخيراً العدالة التوزيعية.

٢ - الفرض الثانى:

للكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) والإلتزام التنظيمى (كمتغير تابع)، تم صياغة الفرض الثانى من فروض الدراسة، والذي ينص على "تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإلتزام التنظيمى" ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، قام الباحث بإستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول رقم (١١).

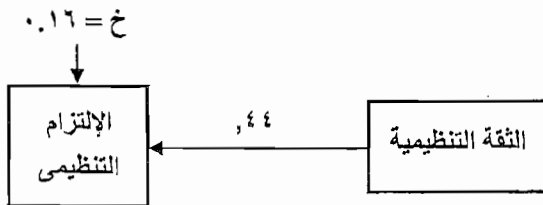
جدول رقم (١١)

نتائج العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى

المتغير	معامل الإنحدار المعيارى المرجح	معامل الإنحدار الجزئى	الخطأ المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية ← الإلتزام التنظيمى	٠.٤٤١	٠.٤٤٨	٠.٠٥٧	٨.٨٣٩	٠.٠٠٠

تشير النتائج الواردة فى جدول رقم (١١) إلى أن هناك تأثير معنوى وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ للثقة التنظيمية فى مستوى الإلتزام التنظيمى لدى العاملين، حيث بلغت قيمة C.R ٨.٨٣٩، وقيمة معلمة المسار ٠.٤٤١ وتؤكد تلك النتائج صحة الفرض الثانى من فروض الدراسة والتي تعنى أن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى مستوى الإلتزام التنظيمى.

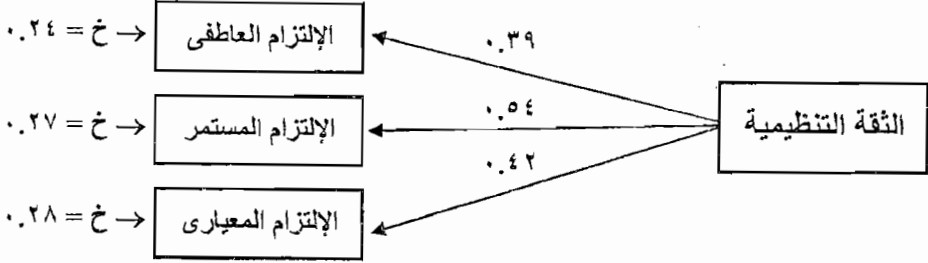
ويوضح الشكل رقم (٣) العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى وفقاً لنتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالى:



شكل رقم (٣) نتائج العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمى وفقاً لنتائج تحليل المسار ويتضح من الشكل السابق وجود تأثير معنوى إيجابى للثقة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمى مما يدعم صحة الفرض الثانى من فروض الدراسة.

كما قام الباحث بتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) وبين الأبعاد المختلفة

للإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع). وجاءت النتائج كما هي في شكل رقم (٤).



شكل رقم (٤) العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي

يتضح من شكل رقم (٤) أن أكثر أبعاد الإلتزام التنظيمي تأثراً بالثقة التنظيمية هو الإلتزام

المستمر (الإستمرارى)، يليه الإلتزام المعيارى (الأخلاقى)، وأخيراً الإلتزام العاطفى (الوجدانى).

٣ - انغرض الثالث:

للتعرف على التأثيرات المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمي تم

صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوى مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي".

ولإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بالاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج

على النحو الوارد فى جدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج التأثير المباشر بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

طبيعة التأثير	P.value	S.E	S.D.E	العلاقة بين متغيرات الدراسة
مباشر	٠,١٤	,٥٠	٠,١٢٦	العدالة التوزيعية X_1 ← الإلتزام التنظيمي (Y)
مباشر	٠,١٧	,٥٥٤	٠,١٣٥	العدالة الإجرائية X_2 ← الإلتزام التنظيمي (Y)
مباشر	٠,٥٥٥	,١٤٩	٠,٢٥٠	العدالة التفاعلية X_3 ← الإلتزام التنظيمي (Y)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١٢) وجود تأثير معنوى مباشر لكل من

العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي. حيث بلغت قيمة التأثير

المباشر المعيارى (S.D.E) لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، ١,٢٦، ١,٣٥، ٠,٢٥٠،

وذلك على الترتيب الوارد بجدول رقم (١٢)، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \geq ٠,٥٥$

كما توضح النتائج أيضاً أن العدالة التفاعلية تعد أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً فى

مستوى الإلتزام التنظيمي، تليها العدالة الإجرائية، ثم العدالة التوزيعية وفى ضوء النتائج والتحليلات

السابقة يتضح صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوى مباشر

لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.

٤ - الفرض الرابع:

للكشف عن طبيعة التأثيرات غير المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية فى مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) قام الباحث بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي".

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج

قيمة الانحدار المعيارى المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث	
	* التأثيرات المباشرة	
** ٠.١٥٥	← الثقة التنظيمية (M)	العدالة التوزيعية X ₁
*** ٠.٤١٦	← الثقة التنظيمية (M)	العدالة الإجرائية X ₂
*** ٠.٣٤١	← الثقة التنظيمية (M)	العدالة التفاعلية X ₃
** ٠.١٢٦	← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة التوزيعية X ₁
** ٠.١٣٥	← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة الإجرائية X ₂
*** ٠.٢٠٠	← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة التفاعلية X ₃
	* التأثيرات غير المباشرة:	
** ٠.٠٦٨	← الثقة التنظيمية (M) ← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة التوزيعية (X ₁)
*** ٠.١٨٤	← الثقة التنظيمية (M) ← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة الإجرائية (X ₂)
** ٠.١٥١	← الثقة التنظيمية (M) ← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة التوزيعية (X ₃)
	* التأثير الكلى:	
** ٠.١٩٤	← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة التوزيعية (X ₁)
** ٠.٣١٩	← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة الإجرائية (X ₂)
*** ٠.٣٥١	← الإلتزام التنظيمي (Y)	العدالة التفاعلية (X ₃)

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى باستخدام برنامج (Amos, V.21)

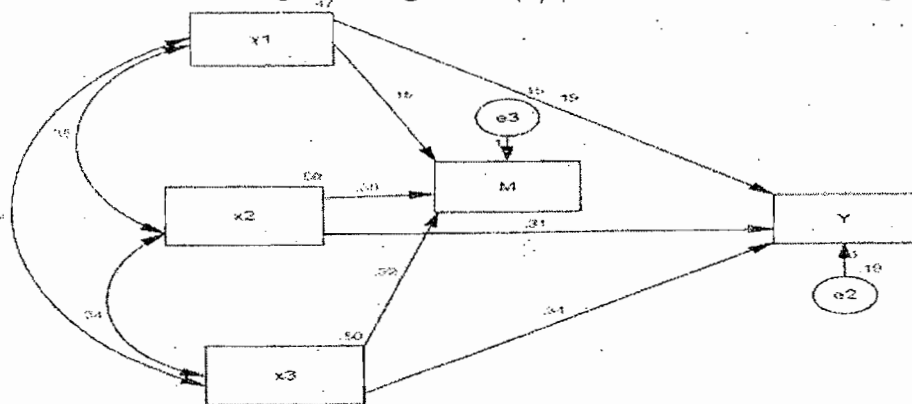
** معنوية عند مستوى ٠.٠٥، *** معنوية عند مستوى ٠.٠١

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١٤) أن هناك تأثير ناتج عن وجود الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، حيث زادت قوة تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، وذلك على النحو التالى:

- زاد مقدار التأثير للعدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي من ٠.١٢٦ إلى ٠.١٩٤ أى بنسبة ٠.٠٦٨ والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر للعدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.
 - زاد مقدار التأثير للعدالة الإجرائية فى الإلتزام التنظيمي من ٠.١٣٥ إلى ٠.٣١٩ أى بنسبة ٠.١٨٤ والتي تمثل تأثير دخول الثقة التنظيمية فى العلاقة بين العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي.
 - زاد مقدار التأثير للعدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي من ٠.٢٠ إلى ٠.٣٥١ أى بنسبة ٠.١٥١ وتمثل هذه الزيادة قيمة التأثير غير المباشر لدخول الثقة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين العدالة التفاعلية والإلتزام التنظيمي.
- مما سبق يتضح أن دخول الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) فى العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، قد أدى إلى زيادة درجة تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية فى الإلتزام التنظيمي، وقد جاء هذا التأثير بدرجة أكبر بالنسبة للعدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي، يليه العدالة التفاعلية، وأخيراً العدالة التوزيعية.

وأخيراً فإن النتائج السابقة تدعم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، والذي يعنى وجود تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وبفرض إختبار النموذج المقترح للدراسة، قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل العاىلى التوكيدى (CFA) ببرنامج (Amos, V.21) لبيانات الدراسة الميدانية، وقد تم التوصل إلى النموذج النهائى، كما يوضحه شكل رقم (٥) وذلك على النحو التالى:



شكل رقم (٥) النموذج النهائى للدراسة

عاشراً: نتائج وتوصيات البحث:

- ملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض:

- ١ - توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج هامة يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - ١ - توجد علاقة إرتباطية قوية ومعنوية بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية وبين كل من الثقة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي، وقد أثبتت الدراسة أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إرتباطاً بكلاً من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي هي العدالة الإجرائية، يليها العدالة التفاعلية ثم العدالة التوزيعية.
 - ٢ - تؤثر الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الثقة التنظيمية، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إسكندر، ٢٠٠٧)، ودراسة (France, et al., 2008) ولكنها لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Jafari & Bidarian, 2012) والتي أكدت على التأثير المعنوي لكلاً من العدالة الإجرائية والتفاعلية على الثقة التنظيمية، في حين لم تثبت معنوية تأثير العدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية.
 - ٣ - أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الثقة التنظيمية هي العدالة الإجرائية، يليها العدالة التفاعلية، وأخيراً العدالة التوزيعية.
 - ٤ - أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، وهو ما يتفق مع عدة دراسات منها دراسة (Shah, J. 2007)، ودراسة (العوفى، ٢٠٠٥)، ودراسة (حكمت، ٢٠١٠).
 - ٥ - أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد الإلتزام التنظيمي تأثراً بالثقة التنظيمية هي الإلتزام المستمر، يليه الإلتزام المعيارى أو الأخلاقى، وأخيراً الإلتزام العاطفى أو الوجدانى.
 - ٦ - تؤثر الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإلتزام التنظيمي.
 - ٧ - أكدت نتائج الدراسة على أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في مستوى الإلتزام التنظيمي هي العدالة التفاعلية، يليها العدالة الإجرائية وأخيراً عدالة التوزيعات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة (Rahim, et al., 2000)، ولكنها تختلف مع دراسات أخرى منها دراسة (Ahamdiet, et al., 2011) والتي أكدت على التأثير المعنوي الإيجابي لعدالة التوزيعات والإجراءات في سلوكيات المواطننة والإلتزام التنظيمي، في حين لم تثبت معنوية تأثير عدالة التفاعلات في درجة الإلتزام التنظيمي. كما كشفت دراسة (العبيدى، ٢٠١٢) عن وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين عدالة التعاملات وأبعاد الإلتزام التنظيمي.
 - ٨ - تشير نتائج الدراسة إلى أن وجود الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ترتب عليه زيادة قوة التأثير للعدالة التنظيمية في الإلتزام

التنظيمي، وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.

- توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

١ - يوصى الباحث مديرى المستشفيات العامة موضع الدراسة بضرورة تبني الإطار المقترح لهذه الدراسة، حيث أثبتت النتائج تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال زيادة درجة إدراك العاملين للثقة التنظيمية.

٢ - تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة داخل المستشفيات موضع الدراسة وذلك من خلال تهيئة البيئة التنظيمية التي تركز على العدالة والمساواة، سواء في توزيع موارد وأعباء العمل وفق أسس ومعايير موضوعية، أو عدالة الإجراءات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات، وكذلك عدالة التعاملات مع كافة الأفراد، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٣ - وضع أسس ومعايير للتعامل بين الرئيس والمؤسسين تعتمد على الشفافية المطلقة في التعامل، وتقديم كافة المعلومات والتفسيرات اللازمة للعمل وذلك بشكل عادي لكافة المؤسسين على حد سواء، بالإضافة إلى الإحترام المتبادل والعلاقات الودية والإهتمام بمصلحة العامل بجانب الإهتمام بالعمل.

٤ - العمل على تنمية إدراك العاملين للثقة التنظيمية وتدعيم العلاقات الإجتماعية بينهما، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية معهم سواء داخل أو خارج نطاق العمل للحد من الآثار السلبية للشائعات التي تؤثر على درجة إدراك العاملين للثقة التنظيمية، بالإضافة إلى فتح المجال للمؤسسين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية مما يزيد من إلتزامهم التنظيمي.

٥ - ضرورة الإهتمام بعمل قياس دورى لمستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بهدف التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي، وأسبابها واستخدام تلك النتائج في تصميم برامج تدريبية لرفع درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

٦ - الاعتماد على الأساليب الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك من خلال نظم الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى قيام المسؤولين باستخدام إستراتيجية تمكين العاملين، وتعميق الإيمان بقيمة العمل وزيادة الوعي

بأهمية الإلتزام التنظيمى.

٧ - العمل على تنمية المهارات السلوكية لقادة المستشفيات، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب هؤلاء المسئولين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التى تساعدهم فى التعامل مع المرؤوسين، والقدرة على تشخيص إحتياجات العاملين وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لزيادة مستويات الإلتزام التنظيمى.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

إهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى، ومازال المجال مفتوحاً لإجراء مزيد من البحوث فى الموضوعات ذات الصلة، وذلك على النحو التالى:

- قياس أثر محددات الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمى.
- الإلتزام التنظيمى كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفى.
- أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية.
- الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفى.
- إعادة إختبار نتائج هذه الدراسة فى قطاعات أخرى مثل التعليم، البنوك، الأمن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أبو ندا، سامية خميس، (٢٠٠٧)، "تحليل علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، الجامعة الإسلامية.
- ٢ - إسكندر، سوزى رؤوف، (٢٠٠٧)، "تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم"، مجلة البحوث الإدارية - مصر، المجلد الخامس والعشرون، ص ١١٥-١٥٤.
- ٣ - الحوامدة، نضال، وصلاح الدين الهيتى، (٢٠٠٤)، "عوامل التغير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغير ونتائجها فى الشركات العامة الأردنية"، مؤته للبحوث والدراسات، المجلد التاسع عشر، العدد الثانى.
- ٤ - السعودى، موسى أحمد، (٢٠٠٥)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفى لدى العاملين فى الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، مجلد دراسات، المجلد الحادى والثلاثون، العدد الأول، ص ١٠٠-١١٤.
- ٥ - الشكرجى، أسماء طه، (٢٠٠٨)، "أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية فى الاحتراق النفسى للعاملين - دراسة تطبيقية على العاملين فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى"، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٦ - العبيدى، نماء جواد، (٢٠١٢)، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمى فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى - دراسة ميدانية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد الثامن، العدد الرابع والعشرون، ص ٧٤-١٠٧.
- ٧ - العتيبي، سعود، والسواط، مطلق عوض الله، (١٩٩٧)، "الولاء التنظيمى لمنسوب جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإدارة العامة، العدد السبعون، ص ١٣-٦٣.
- ٨ - العوفى، محمد غالب، (٢٠٠٥)، "الثقة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٩ - المسدى، عادل عبد المنعم، (٢٠١١)، "العوامل المؤثرة فى الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين - دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود، الرياض - المملكة العربية السعودية، المجلد الثانى، العدد الثانى والعشرون.

١٠- المعشر، زياد يوسف، والطراونه، مجدولين عصر، (٢٠١٢)، "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية - دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن، العدد الرابع، ص ٦٢٤-٦٥٢.

١١- حكمت، محمد فليح، (٢٠١٠)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون.

١٢- رفاعي، محمد رجب، (٢٠٠٥)، "دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية"، العدد الثاني، المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة أسيوط، ص ٧٠-١٠٩.

١٣- عبد السلام، رمضان محمود، (١٩٩٦)، "بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق"، مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا.

١٤- عبد الفتاح، إيمان صالح، (٢٠٠٩)، "أثر إدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري - دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد"، مجلة قناة السويس، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول، ص ١٨٨-٢٣٣.

١٥- محمد، عادل ريان، (٢٠٠٠)، "أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، يناير، ص ١٣١-١٥٩.

- 1 – Abdulkadir, S. et al., (2012), "Effects of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study", **International Business Research Review**, Vol.5, No.4.
- 2 – Adams, B. et al., (2008), "Organizational trust in the Canadian forces", **Defense Research and Development Canada Toronto**.
- 3 – Aghdasi, S. et al., (2011), "Emotional Intelligence and organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational stress and job satisfaction, Procedia, **Social and Behavioral Sciences**, Vol.29: 1965-1976.
- 4 – Ahmadiet, F. et al., (2011), "Survey relationship between organizational Justice and the organizational citizenship Behavior of food product firms, **Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.3, No.2: 484-496.
- 5 – Allen, N. & Meyer, J. (1990), "Organizational Socialization Tactics: Alongitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.4: 847-858.
- 6 – — (1990), "The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.36, No.1: 1-18.
- 7 – Ashman, I. & Winstanley, D. (2006), "The Ethics of organizational Commitment, **Business Ethics: A European Review**, Vol.15, No.2: 142-153.
- 8 – Baker, et al., (2006), "Promoting Ethical Behavior and organizational Citizenship Behavior", The Influence of Corporate Ethical Values, **Journal of Business Research**, Vol.59: 840-857.
- 9 – Baldwin, S. (2006), "Organizational Justice, <http://www.employment>,

(Studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf/ (12 April 2012).

- 10- Bidarin, S. & Jafari, P. (2012), "The relationship between organizational Justice and organizational Trust", Procedia **Social and Behavioral Sciences**, Vol.47: 1622-1626.
- 11- Blakely, G. et al., (2005), "The moderating effects of equity sensitivity on The Relationship between organizational justice and organizational Citizenship behavior", **Journal of Business and Psychology**, Vol.20: 259-273.
- 12- Burke, C., et al., (2007), "Trust in leadership: A multi-level, review and Integration, **The Leadership Quarterly**, Vol 18: 606-632.
- 13- Burton, J.P. et al., (2008), "Liking Justice, Performance and Citizenship via Leader-member Exchange, **Journal of Business Psychology**, Vol.23: 51-61.
- 14- Canipe, J. (2006), "Relationship among Trust and organizational commitment, Perceived organizational support and Turnover Intentions", Ph.D, **Dissertation**, Allint International University.
- 15- Chan, W., (2007), "Comparing Indirect Effects in SEM: A Sequential Model Fitting Method using covariance – Equivalent specifications", **Structure Equation Modeling: A multidisciplinary Journal**, Vol.14, No.2: 326-346.
- 16- Coetzee, M. (2005), "The Fairness of affirmative action: An organizational justice perspective, Unpublished Ph.D thesis, **Faculty of Economic and Management Sciences**, University of Pretoria, October.
- 17- Cohen-Charsh, y. & Spector, P. (2001), "The role of justice in organizations: A meta-Analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol.86, No.2: 278-321.
- 18- Colquitt, J. A. (2001), "On The dimensionality of organizational justice: A Construct validation of a measure", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3: 386-400.
- 19- Colquitt, J. et al., (2005), "What is organizational justice: A Historical

Overview. In j, Eds., Handbook of organizational Justice (3-59),
New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Publishers.

- 20- Cropanzano, R., et al. (2007), "The management of organizational justice,
Academy of Management Perspectives, Vol.47: 21-34.
- 21- Dawley, D. et al., (2005), "Dimensionality of organizational commitment in
Volunteer workers: Chamber of Commerce board members and role
Fulfillment", Journal of Vocational Behavior, Vol.67, No.3: 511-525.
- 22- Deconinck, J.B & Stilwell, C.D. (2004), "Incorporating organizational Justice,
Role states, Pay satisfaction and Supervisory satisfaction in a
model of turnover intentions", Journal of Business Research,
Vol.57: 225-231.
- 23- Demir, C. et al., (2009), "Organizational Commitment of Military Physicians.
Military medicine, Vol.174, No.9: 29-35.
- 24- Dunham, D. et al., (1994), "Organizational Commitment: The Utility of An
Integrative Definition", Journal of Applied Psychology, Vol.79,
No.3: 370-380.
- 25- Eisenberger, R. et al., (2001), "Reciprocation of Perceived organization
Support", Journal of Applied Psychology. Vol. 86, Issue.1: 42-52.
- 26- Elith, J. et al., (2006), "Novel Methods improve prediction of Species",
Distributions from occurrence Date Ecography, Vol.29: 129-151.
- 27- Fortin, M. (2008), "Perspectives on organizational Justice: Concept
Clarification, Social Context integration, Time and link with
morality", International Journal of Management Reviews,
Vol.10, No.2: 93-126.
- 28- France, A. et al., (2006), "The Roles of organizational Justice and Trust in a
Gain-SHARINB-Control System; Work Paper Series, Jul, 27, date
posted: Jan.11, WWWSS nr.com.
- 29- Greenberg. J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and
Tomorrow", Journal of Management, Vol.16, No.2: 399-432.

- 30- Hartman, C. (2000), "Organizational Commitment: Method Scale Analysis and Test of Effect", International Journal of Organizational Analysis, Vol.8: 89-109.
- 31- Ishak, N. & Alam, S. (2009), "The effect of leader member Exchange on Organizational justice and organizational citizenship behaviors: Empirical Study", European Journal of Social Science, Vol.8, No.2.
- 32- Islam, T., et al., (2013), "Turnover intentions: The Influence of Perceived organizational Support and organizational commitment", Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol.103: 1238-1242.
- 33- Jafari, P. & Bidarian, S. (2012), "The relationship between organizational Justice and organizational citizenship behavior", Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol.47: 1815-1820.
- 34- Jamaludin, Z. (2009), "Perceived organizational Justice and its Impact to The Development of Commitments: A Regression analysis", World Journal of Management, Vol.1, No.1: 49-61.
- 35- Karen, Y.W. & Dilek, Z.N; (2009), "Procedural Justice, Participation and Power distance: Information Sharing in Chinese firms", Management Research Review, Vol.33, Iss.1: 66-78.
- 36- Karriker, J.H & Williams, M. (2009), "Organizational Justice and organizational Citizenship Behavior: Amediated Multifoci Model", Journal of Management, Vol.35, No.1: 112-135.
- 37- Kulik, C. (2001), "Justice in the Workplace: From Theory to Practice", Administrative Quarterly, No.2.
- 38- Lapierre, L.M. (2007), "Supervisor Trust Worthiness and Supordinates, Willingness to provide extra-role efforts", Journal of Applied Social Psychology, Vol.37, No.2: 272-297.
- 39- Lind, E.A. (2001), "Thinking Critically About Justice Judgments", Journal of Vocational Behavior, Vol.58: 220-226.

- 40- Lious, K., (1995), "Understanding Employee Commitment in Public organization, **International Journal of Public Administration**, Vol.18: 1269-1295.
- 41- Mahdi, O.B., et al., (2014), "Empirical Study on The Impact of Leadership Behavior on organizational commitment in Plantation Companies in Malaysia", Procedia, **Social and Behavioral Sciences**, Vol.109: 1076-1087.
- 42- Martha, A., et al., (2008), "The interactive Effects of Centralization on The Relationship between Justice and satisfaction", **Journal of Leadership and organizational studies**, Vol.15, No.2: 135-144.
- 43- Martinson, B. et al., (2006), "Scientists Preceptions of organizational Justice and Self reported Misbehaviors", **Journal of Empirical Research in Human Resource Ethics**, Vol.1, No.1: 51-66.
- 44- Mayer, R. & Schoorman, F. (1995), "An Integrative model of organization Trust", **Academy of Management Review**, Vol.20: 709-734.
- 45- Moorman, R.H. (1991), "The Relationship between organizational Justice and organizational citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6: 845-855.
- 46- Mowday, R. et al., (1982), "Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover", **Academic Press**.
- 47- Niehoff, B. & Moorman, R. (1998), "Justice as a Mediator of The relationship Between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.2: 527-556.
- 48- Parish, J. et al., (2008), "Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to organizational change", **Journal of organizational Change Management**, Vol.21, No.1: 32-52.
- 49- Perry, R. (2004), "The Relationship of Affective organizational Commitment with Supervisory Trust", **Reivew of Public Personnel Administration**, Vol.24, No.2: 104-133.

- 50- Perryer, C. & Jordan, C. (2005), "The Influence of leader behaviors on organizational commitment: a study in The Australian Public Sector. Intl, Journal of Public Administration, Vol.28, No.3-6: 379-306.
- 51- Rahim, M. et al., (2001), "Do Justice Perceptions influence styles of Handling Conflict with Superisors ? What Justice Perception, Precisely ?, The International Journal of Conflict Management, Vol.11, No.1: 9-31.
- 52- Rego, A. & Cunha, M. (2006), "Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A study in a feminine hight power distance culture, Submission of Papers for Publication, University de Santiago.
- 53- Roussenau, D.M. (1995), "Promises in Action: Psychological Contracts in Organizations", Sage, Newburg Park, CA.
- 54- Sekaran, U. (2002), "Research Method of Business, Southern/IIIinois University, Johan Willy.
- 55- Shah, J., (2007), "Organizational Culture and Job Satisfaction: An Empirical Study of R & D organization (SZABIST), Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract-1293922>.
- 56- Shahnawaz, M. & Juyel, R. (2006), "Human Resources Management Pracitices and organizational commitment In Different organizations, Journa of The Indian Academy of Applied Psychology, Vol.32, No.3: 171-178.
- 57- Shockley, P. (2009), "Measuring organizational Trust: A Diagnostic Survey and International Indicator", International Association of Business Communication.
- 58- Singh, U. & Srivastava, K. (2009), "International Trust and organizational Citizenship Behavior, Psychological Studies, Vol.54: 65-76.
- 59- Utmai, A.F. et al., (2013), "Understanding The Role of Emotional Intelligence and Trust to The Relationship between Organizational Politics and organizational commitment", Procedia, Social and Behavioral

Sciences, Vol.115: 378-386.

- 60- William & Wikins, (2000), "The Effect of The organizational trust and Empowerment in Restructured Health care on commitment", The Journal of nursing administration, Sep, Vol.50, Issue.9: 413-425.
- 61- Xinyan, Z. & Xin, Z. (2011), "Moderating effects of organizational Justice to Knowledge-based Psychological ownership and Knowledge Sharing, Proceedings of The 8th International Conference on Innovation & Management, Wuhan University of Technology, China.
- 62- Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009), "Organizational Citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish Primary Schools", Journal of Educational Administration, Vol.47, No.1: 108-126.
- 63- Yilmazturk, O. & Celep. C. (2012), "The relationship among organizational trust, Multidimensional organizational commitment and Perceived organizational support educational organizations", Social and Behavioral Science, Vol.46: 5163-5776.
- 64- Yomaxana, T., (1976), "Statistics: An Introductory Analysis", N.Y, Hapir & Raw Co.
- 65- Zeinabadi, H. & Rastegarpour, H. (2010), "Factor affecting teacher Trust in Principal: Testing the effect of transformational leadership and procedural justice", Social and Behavioral Sciences, Vol.5: 1004-1008.

ملحق ١ : إستمارة الإستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

..... السيد المحترم /

تحية طيبة وبعد.....

أتشرف بإحاطة سيادتكم علماً بأننى بصدد إجراء دراسة بعنوان "الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية" ولإستكمال هذه الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بملى إستمارة الإستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة نظراً لتأثير ذلك على نتيجة ودقة الدراسة، وذلك مع العلم أن كافة البيانات سرية ولن تستخدم سوى فى إجراء البحث العلمى.

الباحث

د/ طارق رضوان محمد رضوان

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

tarekradwan@ymail.com

أولاً: البيانات الأولية:

١ - العمر الحالي بالسنوات:

- أقل من ٣٠ سنة

- من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة

- من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة

- ٥٠ سنة فأكثر

٢ - المستوى التعليمي:

- مؤهل فوق جامعي

- مؤهل جامعي

- مؤهل فوق متوسط

- مؤهل متوسط

٣ - الفئة الوظيفية:

- أطباء

- صيادلة

- هيئة تمريض

- فنيين

- إداريين

٤ - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من ٣ سنوات

- من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات

- ٥ سنوات فأكثر

ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وإلى يسار كل عبارة ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمى متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية أو التطبيق وذلك، من (٠) إلى (٥)، حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث على الإطلاق بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا المفهوم أو العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق.

من فضلك ضع دائرة 0 أو علامة √ عند الرقم المناسب الذى يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق.

مسلسل	العبارات	درجة الحدوث أو التطبيق					
		٥	٤	٣	٢	١	٠
١ -	أعتقد أنى رايتى الشهرى مناسب عند مقارنته براتب زملائى فى العمل.						
٢ -	يتناسب الأجر الذى أحصل عليه مع الجهد المبذول فى العمل.						
٣ -	أحصل على مكافآت عن الأعمال أو الجهود الإضافية التى أقوم بها.						
٤ -	أشعر بأن الإمتيازات التى أحصل عليها تتناسب مع الجهد المبذول.						
٥ -	إن أعبائى وواجباتى الوظيفية مناسبة لى.						
٦ -	توجد عدالة فى توزيع أعباء ومهام العمل على العاملين.						
٧ -	أدرك جيداً كافة الإجراءات والسياسات المستخدمة فى العمل.						
٨ -	يستخدم المدير نفس الإجراءات عند توزيع المكافآت على العاملين.						
٩ -	أشعر بأن الإجراءات المطبقة تتسم بالعدالة.						
١٠ -	تطبق الإجراءات الخاصة بالترقية دون تحيز.						
١١ -	يحرص المدير على جمع المعلومات الكاملة والدقيقة قبل إتخاذ القرارات الوظيفية.						
١٢ -	تتاح لى فرصة لإبداء الرأى قبل إتخاذ القرارات التى تتعلق بعملى.						
١٣ -	تتخذ الإدارة كافة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.						
١٤ -	تحرص الإدارة على مناقشة نتائج القرارات الوظيفية مع العاملين.						
١٥ -	يسمح للعاملين بالتظلم من القرارات التى تم إتخاذها.						
١٦ -	يمكن تعديل بعض القرارات فى ضوء المقترحات التى أقدمها للإدارة.						

				تعتمد الإدارة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها تحقيقاً للعدالة.	١٧-
				تطبق القرارات الإدارية بعدالة على كافة الموظفين دون إستثناء.	١٨-
				تعتمد الإدارة على معايير موضوعية فى إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	١٩-
				يوضح لى رئيسى المباشر أى قرار يؤثر على وظيفتى.	٢٠-
				يناقش المدير معى النتائج المترتبة على القرارات المؤثرة على وظيفتى بمنتهى الصراحة.	٢١-
				يتعامل رئيسى المباشر معى بكل احترام وود.	٢٢-
				تهتم الإدارة بحقوقى كموظف وتعتمد على الصراحة والمكاشفة فى كل شئ.	٢٣-
				تبدى الإدارة الإهتمام الكافى بكافة مصالح الموظفين.	٢٤-
				علاقتى برؤسائى أو مرؤوسيه تعتمد على المصادقية والشفافية	٢٥-
				تحكم علاقات العمل مجموعة من القيم والمعايير.	٢٦-
				الصراحة هى أساس التعامل بين أعضاء المنظمة للحد من الآثار السلبية للشائعات.	٢٧-
				يحتاج تنفيذ بعض مهام العمل إلى توجيه مستمر من الرؤساء.	٢٨-
				يساعدنى رئيسى المباشر فى توضيح بعض مهام العمل التى تتسم بالغموض.	٢٩-
				يحدث إرتباك شديد للعاملين إذا تغيب الرئيس المباشر عن العمل.	٣٠
				تمتد العلاقة بين الإدارة والعاملين إلى خارج نطاق العمل.	٣١-
				أحرص على مشاعر الآخرين.	٣٢-
				أتجنب اختلاق المشاكل مع رؤسائى وزملائى ومرؤوسيه.	٣٣-
				لا يوجد تعارض بين مصالحى الشخصية وأهداف الشركة.	٣٤-
				تقدرنى الإدارة عندما أتجاوز معدلات الأداء المطلوبة.	٣٥-
				العمل الذى أقوم به يحقق طموحاتى.	٣٦-
				أتحمل قدراً من المخاطر فى سبيل تحقيق النجاح فى عملى.	٣٧-
				أشعر بالفخر كونى أحد أعضاء العمل بالمستشفى.	٣٨-
				يمثل لى العمل بهذه المستشفى قيمة كبيرة.	٣٩-
				لدى إنتماء قوى لهذه المستشفى.	٤٠-
				يوجد إرتباط نفسى بينى وبين المستشفى الذى أعمل بها.	٤١-
				وجودى بهذه المستشفى يشعرنى بأننى بين أفراد عائلتى.	٤٢-
				أتمنى أن أنهى حياتى الوظيفية وأنا أحد أعضاء العمل بهذه المستشفى.	٤٣-

					يصعب على ترك العمل بالمستشفى حتى إن وجدت فرص أخرى.	-٤٤
					هناك ضرورة ملحة تستدعي بقاءى بالعمل بهذه المستشفى.	-٤٥
					إن قرار عملى بالمستشفى كان قراراً صائباً.	-٤٦
					لم أترك العمل بالشركة لصعوبة الحصول على فرص عمل فى مكان آخر.	-٤٧
					ترك العمل بهذه المستشفى ستكون له نتائج سلبية بالنسبة لى.	-٤٨
					لا أفكر فى العمل فى أى مكان آخر.	-٤٩
					أحرص على مستقبل ومصير هذه المستشفى.	-٥٠
					إن بقاءى فى العمل بالمستشفى يعد واجب على.	-٥١
					إن مبادئى وقيمى تمنعنى من ترك العمل حتى لو توافرت فرص أخرى.	-٥٢
					سأشعر بالذنب تجاه المستشفى لو قمت بترك العمل.	-٥٣
					أحرص على تواجدى بالمستشفى وفاءً لزملائى وروسائى.	-٥٤
					لدى شعور أن المستشفى لها فضل كبير على.	-٥٥