

## الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من الشركات السعودية)

\* الامين محمد ادم

محمد راجس الدوسري

صديق بلل ابراهيم

المستخلص:

يشكل الالتزام التنظيمي اهمية كبيرة تساعد المنشأة اياً كان تقييمها علي الحصول علي ميزة تنافسية خصوصاً في بيئة تتسم بالحركة المستمرة لاننتقال العمالة الي العولمة ، بالرغم من وجود دراسات كثيرة في مجال هذا البحث إلا أن الدراسات لم تكن شاملة ووافية وكافية لمزيد من الإثراء في البيئة العلمية والعملية ، وعليه فان الدراسة هدفت الي بيان أثر العدالة التنظيمية المدركة على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتماداً على أدبيات الدارسة واستنادا لنظرية العدالة التنظيمية. وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة ، تم الاعتماد على العينة العشوائية غير الاحتمالية (الميسرة ) لجمع بيانات .تم توزيع عدد 200 استبانة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 75 % .وكذلك تم الاعتماد علي نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج ( Amos ) وتم استخدام اختبار ألفا كرنباخ للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدارسة. وظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي كذلك لأبعاد الرضا الوظيفي دور في الالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى عدة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية لمتخذي القرار خاصةً مديري الشركات الصناعية وكذلك تم وضع مقترحات لبحوث مستقبلية .

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية المدركة ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي .

### Abstract

The Organizational commitment has great important that helps any institution to have a competitive advantage especially in an environment that helps the labors to move from one place to another through the globalization, Although there are many studies in the field of this research but these studies were not comprehensive, competent or enough to enrich the scientific and practical environment. So we have studied the effect of the organized perceptive justice on the organized commitment and job satisfaction as an independent variable. We studied the organized justice and commitment with its variable dimensions. ,the model of study was built on the assumptions based on the literature of the study was to develop metrics study based on previous studies, for the nature of the study was rely on Non-probability sample . designed a questionnaire to collect data were distributed to a number of 200 questionnaires valid for analysis at a rate of 75% ,Used (AMOS) program, was used Cronbach's Alpha to test reliability and used path analysis to test the hypotheses of the study. The results of the study showed that there is a positive relationship the organized perceptive justice and the organized commitment. Also the dimensions of the job satisfaction have a big role on the organized commitment. The study concluded that there are many academic and practical effects to the decisions makers especially the managers of the industrial companies. Also many suggestions have been made to do researches in the future.

**Key Words:** Organized Perceptive Justice – The Organized Commitment – Job Satisfaction

## المقدمة:

مما لا شك فيه أن العدالة التنظيمية المدركة لها عميق الأثر على كثير من جوانب الحياة العادية التي تنظم حياة البشر لما لها من مصداقية عند كثير من الناس لأنها تسير وفق قواعد ومعايير لا دخل لها بالمحاباة أو المجاملات أو النظرة الذاتية لأنها متضمنة معايير النزاهة والعدل ولا يتدخل فيها كره شخص أوجبه أو صلة قرابة أو نسب ، المعايير وحدها هي الحاكمة ومن تتطبق عليه المعايير هو من يُرقى إن كان محققا لها بكل كفاءة ومن يُخَلّ بتلك المعايير هو من يحاسب على تقصيره . (العبيدي ، 2012ص 78).

والالتزام التنظيمي أحد المتغيرات التابعة للعدالة التنظيمية وهو الذي نتناوله في هذه الدراسة والذي يوجد له تعريفات كثيرة ومتعددة اختلف فيها الباحثون بسبب اختلاف وجهات النظر للمصطلح ووجهة دراسته ( العوفي ، 2005 ، 33 ) فهناك من يرى أن التقاني في العمل داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها (الغامدي ، 2011 ، 55) يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عل ارتفاع تكلفة الغياب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات ،وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وأوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل ( الوزان ، 2006، 37).

ويأتي الدور الهام لرضا الوظيفي وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإتباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العم لنفسه والمحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء ( عبده ، 2016 ، 128). ولاشك أن ارتباط الرضا الوظيفي بأداء العامل يؤثر سلبا وإيجابا في المنظمة فكلما زاد الرضا زادت الإنتاجية ومنهنا كان اهتمام علماء السلوك التنظيمي ورجال الإدارة بصورة الرضا الوظيفي العالي والإيجابي الذي يساهم في التزام العاملين بالتزاماتهم بمنظمتهم ووظائفهم كما يساهم أيضا في تحسين صحة العاملين وتهتم كثير من المنظمات بدراسة اتجاهات العاملين ورضاهم وذلك لارتباطهم المباشر بالأداء والنتيجة (إسماعيل ، 2009، 166).

## مشكلة الدراسة

إن العدالة التنظيمية المدركة تنظم عمل المؤسسة وتعمل على وجود الجو العام المعتدل داخل المنظمة مما يوفر البيئة الصالحة للعمل والتي تشجع كل موظف على بذل كل ما لديه من طاقة لصالح المؤسسة ومما يؤثر على أداء الموظفين هو نسبة توافر هذه العدالة أي كلما زادت نسبة توافرها ووجودها بين الإدارة والموظفين زاد الرضا الوظيفي مما عاد بدوره على الالتزام التنظيمي . ( العوفي ، 2005 ، 33 ) الملاحظ من واقع الدراسات السابقة انه ركزت علي مناقشة متغيرات في معالجة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الأخرى كعلاقتها بالالتزام التنظيمي حيث اكدت دراسة (الدخيل الله، ١٤١٥) دراسة (السعود وسلطان، 2009) ودراسة(العبيدي، 2012) إلى وجود ارتباط وتأثير بين إبعاد العدالة وإبعاد الالتزام التنظيمي ، وأيضا ركزت دراسة ( Shin and Reyes, 1991) على فحص العلاقة السببية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كنموذج للالتزام وأشارت النتائج إلى إن الانتماء يختلف عن الرضا وان الرضا هو السبب الغالب على الانتماء بقوة تنبؤية أكثر من الانتماء وأيضا دراسة ( الاحمدى ، 2006) وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي..، وتناول البعض الآخر علاقة العدالة التنظيمية ورضا العاملين دراسة (محمد ، 2012) و( الخشالي ، 2004) التي أوضحت أن هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتناولت بعض الدراسات الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة ( Wael Hassan, 2014).

إلا أن هذه الدراسة تبحث عن أثر العدالة التنظيمية المدركة على الالتزام التنظيمي متناولة الموضوع من جوانب عدة مثل أبعاد العدالة وأبعاد الالتزام التنظيمي خاصة أن الدراسات السابقة كانت رؤيتها قاصرة وغير شاملة في هذا الجانب وقد قمنا

باختيار متغير وسيط لرصد العلاقة بينه وبين المتغيرات التابعة ومن أجل المساعدة في تفسير التأثير على المتغيرات التابعة . لذا تم اختيار الرضا الوظيفي لأنه يعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي إن لم يكن أهمها لأنه من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء العامل وإنتاجيته.

#### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية :-

- 1- ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة في الشركات السعودية ؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي في الشركات السعودية ؟
- 3- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي ؟
- 4- هل العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي ؟
- 5- هل الرضا الوظيفي يؤثر على الالتزام التنظيمي ؟
- 6- هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ؟

#### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة في الشركات السعودية ؟
- 2- توضيح مستوى الالتزام التنظيمي في الشركات السعودية ؟
- 3- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي ؟
- 4- معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي ؟
- 5- بيان تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي ؟
- 6- اختبار الدور الوسيط لرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ؟

#### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

#### أولاً : الأهمية العلمية

أنها تتناول اثر الرضا الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي ، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة العدالة التنظيمية المدركة مع متغيرات أخرى خلاف الالتزام التنظيمي.

#### ثانياً : الأهمية العملية

وعملها فان نتائج وتوصيات هذه الدراسة من المؤمل أن تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا الشركات السعودية بأهمية العدالة التنظيمية المدركة وتأثيرها المباشر علي والالتزام التنظيمي وغير المباشر علي رضا الوظيفي .

#### الاطار النظري:

سوف نتناول في هذه الورقة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بجانب مفهوم رضا العاملين، إضافة للعلاقة بين هذه المتغيرات حسب الدراسات السابقة.

#### 1- مفهوم العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية ومن هذه التعريفات المهمة التعريف الذي تناولته العبيدي " إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم في شكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في آن إلا أنه يلاحظ أن التعريف قاصر؛ لأنه لم يتطرق للناحية الاجتماعية أما

(هيوزمان) فقد عرفها على أن العدالة لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية وإنما تعتبر العلاقات الاجتماعية التي تعتبر عائداً منتظراً يحقق رضا فئة من العاملين. (العبيدي، 2012، ص 80)

وتشير (Caliskan, 2010) إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين والعاملين نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر الموظفين والعاملين حول المعاملة التي يحصلون عليها ويحصل عليها الآخرون ضمن المؤسسة نفسها ، كما يمكن تعريفها على أنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تتعامل بها المنظمة مع العاملين (العبيدي، 2012، ص 81)

#### أبعاد العدالة التنظيمية:

عندما عالج الباحثون أبعاد العدالة التنظيمية تناولوها من منظور ثلاثي يتلخص في عدالة التوزيع وعدالة الإجراء والعدالة التفاعلية وهذا ما أشار إليه نيهوفومورمان حيث قالوا أن العدالة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد هي :-

#### • العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تعرف العدالة التوزيعية على أنها :عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في :الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة . وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليه الفرد في البيئة التنظيمية(سوزان ، 2012:ص42)

#### • العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

وتتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون ، و تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء (صديق، 2005، ص 199)

#### • عدالة التعاملات:

يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، و تشير إلى كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين ( صديق ، 2005، ص 195). بالإضافة إلى كونها تبحث إدراك الأفراد للعدالة فيما يتعلق بالتفاعلات الشخصية في المنظمة ويمكن النظر إلى عدالة التفاعلات على أنها تعكس نوعية المعاملة الشخصية أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات ، كما تشير أيضا إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى كونها تركز عموماً على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال (محمد درة ، 2008).

#### • عدالة المعلومات Informational justice:

تشير عدالة المعلومات إلى كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة على تساؤل وهو لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة ؟ أو كيف تم تحديد المخرجات؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب؟ (سليمان البدراي ، 2010: ص 141). بالإضافة إلى أن عدالة المعلومات تركز على نوعية المعلومات والتفسيرات المقدمة للأفراد فيما يتعلق بالإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات (الخشروم ، 2010).

#### 2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعانٍ مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (العابدي، 2010 : ١٠) .

كذلك يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (الزبيدي، 2004).

#### • الالتزام العاطفي:

وهو الذي يمثل مؤشراً يعكس توجهها إيجابياً أو شعوراً تعاطفياً من قبل الموظف نحو التنظيم بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك المنظمات (حسانين ، 2004 ، ص 74) وهناك من يرى أن الالتزام العاطفي هو ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً (حواس ، 2003 ، ص 60).

#### • الالتزام الاستمراري :

وهو نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما وهو كذلك حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها (ريان ، 2000م ، ص 133) كما يرى آخرون أن الالتزام الاستمراري يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ( الفوزان ، 2004 ، ص 4)

#### • الالتزام المعياري:

ويشير إلى شعور الفرد أنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه (ريان ، 2000 ، ص:135). كذلك هو إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة أي هو نوع من الواجب على الفرد (حواس ، 2003 ، ص 60)

#### 3- الرضا الوظيفي:

يعرف (Locke، 1983) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية للموظف الناتجة من تقييمه لوظيفته .ويمكن تقسيم مصادر الرضا الوظيفي وفقاً لدراسة (Smith et al., 1996) إلى فئتين ، مصادر ذاتية ومصادر خارجية ، فالمصادر الذاتية تتبع من داخل الفرد، إما المصادر الخارجية فتتبع من خارج الفرد مثل التقدم الوظيفي السريع ،الراتب مقارنة مع المنظمات الأخرى. ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابع من العمل نفسه ،وليس من إي مصدر آخر، ويعني أيضاً أن التغيرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها. الخصائص الداخلية للبيئة يجب إن تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. وان يتمتع العاملون بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون العدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي يعزز شعورهم بالولاء والالتزام التنظيمي للمنظمة.

ومن هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل " بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله "لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية. ، وتؤكد بعض الدراسات على أن المدرسين الراضين عن عملهم يمكن أن يتوقع منهم العمل بفعالية أكثر حيث وجد كل من مايونولنكيوس (عند استعراضهم العدد من البحوث والدراسات أن المدرسين الذين حقق تلاميذهم إنجازاً دراسياً مرتفعاً كانوا راضين عن عملهم، وأن معنوياتهم كان تمرتفعة (آل ناجي، 1414، 7).

## تطوير الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات:

اعتمادا على متغيرات الدراسة ، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير الوسيط على العلاقة بينهما ، وفيما يلي هذه الفرضيات.

### 1- العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي.

بالرجوع الي الدراسات السابقة التي اشارة الي وجود علاقة توصلت دراسة ( العجمي ، 1999) الي وجود ارتباط قوي بين مستوي الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الاجراءات ، ووجدت دراسة (أبوجاسر،2010) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، كما اكدت دراسة اكدت دراسة (الدخيل الله ، ١٤١٥) دراسة (السعود وسلطان، 2009 ) و دراسة ( العبيدي،2012) إلى وجود ارتباط وتأثير بين إبعاد العدالة وإبعاد الالتزام التنظيمي.

عليه فإن الدراسة تقترض الأتي:-

هنالك آثار إيجابية من العدالة التنظيمية المدركة علي الالتزام التنظيمي في الشركات السعودية،وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام العاطفي
- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام المعياري
- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام الاستمراري
- هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي
- هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام المعياري
- هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام الاستمراري
- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات والالتزام العاطفي
- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات والالتزام المعياري
- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات والالتزام الاستمراري

### 2- العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و الرضا الوظيفي (نمط الاشراف).

توصلت دراسة (محمد،2012) و( الخشالي ، 2004) التي درست العلاقة بين انواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، انه توجد علاقة بين انواع العدالة التنظيمية والرضا ، حيث كلما زادت ممارست العدالة التنظيمية بانواعها كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي . عليه فإن الدراسة تقترض الأتي:-

هنالك آثار إيجابية من العدالة التنظيمية المدركة علي الرضا الوظيفي (نمط الاشراف ) في الشركات السعودية ، وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات ونمط الاشراف
- هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية ونمط الاشراف
- هنالك علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات ونمط الاشراف

### 3- العلاقة بين الرضا الوظيفي (نمط الاشراف) والالتزام التنظيمي.

اشارة عدد من الدراسات السابقة الي وجود علاقة مثل دراسة (قلمبان،2009) التي درست العلاقة بين الرضا والالتزام ان هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي بابعاده والالتزام التنظيمي ، وأيضا ركزت دراسة ( Shin & Reyes,1991) على فحص العلاقة السببية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كنموذج للالتزام وأشارت النتائج إلى إن الانتماء

يختلف عن الرضا وان الرضا هو السبب الغالب على الانتماء بقوة تنبؤية أكثر من الانتماء وأيضاً دراسة ( الاحمدى ،2006) وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. عليه فإن الدراسة تفترض الأتي:-

- هنالك علاقة إيجابية بين نمط الاشراف والالتزام العاطفي
- هنالك علاقة إيجابية بين نمط الاشراف والالتزام المعياري
- هنالك علاقة إيجابية بين نمط الاشراف والالتزام الاستمراري

#### 4- الدور الوسيط لرضا الوظيفي ( نمط الاشراف ) في العلاقة بين العدالة المدركة والالتزام التنظيمي.

اوضحت دراسة ( Wael Hassan, 2014 ) التي درست العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية الرضا الوظيفي كمتغير وسيط والتي وجدت ان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وجاءت دراسة (الخشروم ،2011) بعنوان تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي في ظل الدور الوسيط للرضا الوظيفي، حيث اكدت ان مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفع وان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي. عليه فإن الدراسة تفترض الأتي:-

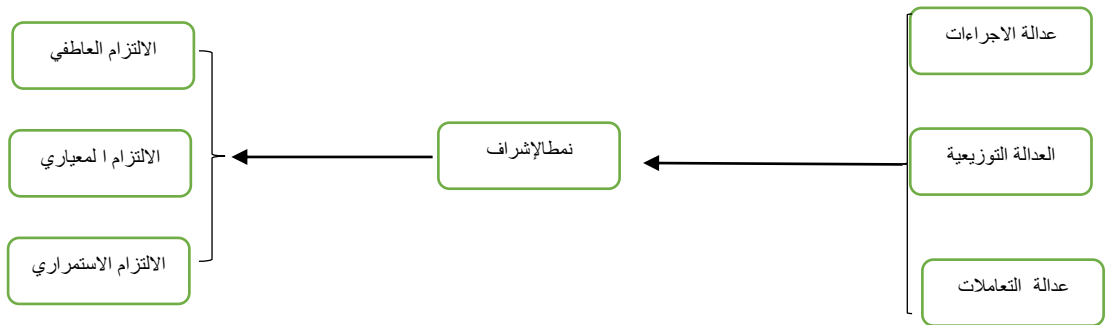
نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين العدالة المدركة والالتزام التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام العاطفي
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام المعياري
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام الاستمراري
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام المعياري
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام الاستمراري
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين عدالة التعاملات والالتزام العاطفي
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين عدالة التعاملات والالتزام المعياري
- نمط الاشراف يتوسط العلاقة الإيجابية بين عدالة التعاملات والالتزام الاستمراري

#### انموذج الدراسة

اعتماداً على نظريات العدالة والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتسؤالاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضّح الشكل (1) نموذج الدراسة.

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018م

## منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المترج. وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع ، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (6) من المحكمين في مجال الإدارة . وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليها ، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . و تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية تم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية ( الميسرة) . وتم توزيع عدد 200 استبانة على الشركات المبحوثة وتم استرداد 150 استبانة بنسبة بلغت (75%) . وأعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة .

## التحليل والنتائج :

### التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة:

احتوت البيانات الأساسية علي عشرة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي ,سنين الخبرة, المركز الوظيفي ، طبيعة العمل، عمر الشركة ، عدد العاملين ، الأسواق ، منتجات الشركة : حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت ( 56.4% من الذكور و 43.6% من الاناث ) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 16.6% ونسبة 31.5% من الفئة 31-35 سنة وأن نسبة 38.5% كانت أعمارهم من 36 إلى 40 اما الفئة الاكثر من 40 سنة بنسبة 13.3% ) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان 59.7% بكالوريوس ,ونسبة 0.6% منهم دبلوم عالي ونسبة 39.2% منهم ماجستير ,ونسبة 0.6% منهم دكتوراه) اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 31.1% اقل من 5 سنوات, ونسبة 23.3% منهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة 20.2% منهم من 11 الي 15 سنة ,ونسبة 13.5% منهم من 15 الى 20 سنة, ونسبة 11.9% منهم اكثر من 20 سنة), اما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فنجد ان 12.7% مدير ,ونسبة 7.7% منهم نائب مدير، ونسبة 29.8% منهم رئيس قسم ,ونسبة 49.7% منهم موظف) اما فيما يتعلق بطبيعة العمل فنجد ان 100% صناعية) اما فيما يتعلق بعمر الشركة فنجد ان 0.6% 5 سنوات فأقل ,ونسبة 2.8% منهم من 6-10 سنة، ونسبة 21.0% منهم من 11-15 سنة ,ونسبة 75.7% منهم 15 سنة فأكثر) اما فيما يتعلق بعدد العاملين فنجد ان 3.9% اقل من 30 عامل ,ونسبة 0.6% منهم من 6 الى 10 عامل ونسبة 31.5% منهم من 11 الي 15 عامل ,ونسبة 64.1% منهم اكثر من 100 عامل) أما فيما يتعلق بالأسواق فنجد أن 23.2% من أفراد العينة محلية ونسبة 1.7% من افراد العينة دولية , ونسبة 75.2% من افراد العينة دولية محلية ). اما فيما يتعلق بمنتجات الشركة فنجد ان نسبة 97.2% صناعية, ونسبة 2.8% خدمية) ولتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحث التحليل العاملي الاستكشافي, والتحليل العاملي التوكيدي.

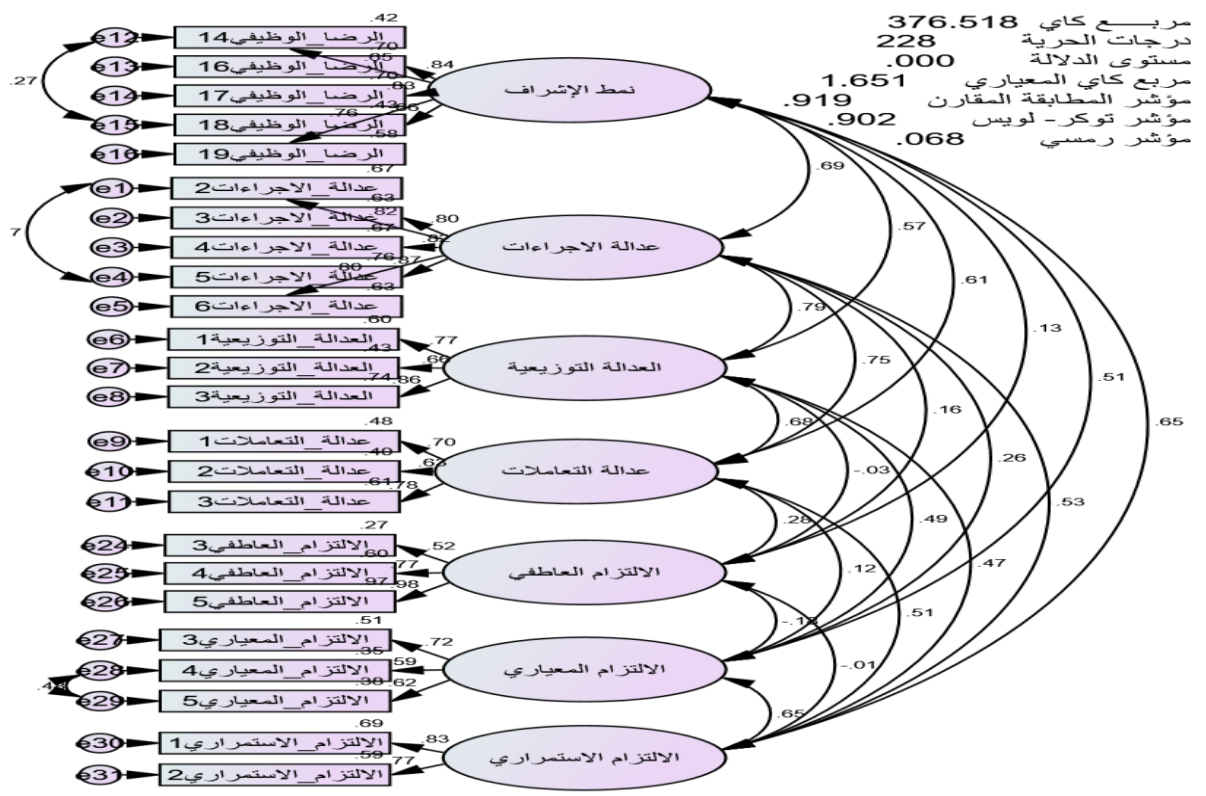


## التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

### التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة :

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصنف تلك المتغيرات ، واختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات ، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي ، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى . وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده ، فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بقاء جميع مكونات المتغيرات كما في نموذج الدراسة مع حذف بعض العبارات غير المستوفية إحصائياً. لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها علي ضوء اسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارمترات على طريقة الاحرجية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS25 .

شكل رقم (2) نتائج التحليل الاستكشافي والتوكيدي لنموذج الدراسة



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018م

جودة المقياس: درجة اعتمادية الاستبانة والمتوسطات والانحراف المعياري و تحليل الارتباط (Person Correlation):

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث

الأساسية تشير ( Nunnally,1967 ) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al., 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب.

كما تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70 ) إما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة الاعتمادية ، تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتمادية	العدالة التوزيعية	العدالة الاجراءات	عدالة التعاملات	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الرضا الوظيفي	
3.8	812.	.810	1						العدالة التوزيعية	
3.8	846.	907.	.790**	1					عدالة الإجراءات	
3.9	712.	749.	.758**	.768**	1				عدالة التعاملات	
3.4	766.	788.	.452**	.507**	.624**	1			الالتزام العاطفي	
3.6	747.	776.	.446**	.415**	.486**	.206*	1		الالتزام الاستمراري	
3.5	700.	764.	.266**	.183*	.227**	-.017-	.425**	1	الالتزام المعياري	
4.4	571.	856.	.599**	.566**	.610**	.388**	.561**	.459**	1	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018م

من الجدول أعلاه يتضح ان اعلي قيمة ارتباط بين العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وهي اكبر من 0.7 و اقل من 0.8 مما يدل علي عدم وجود مشكلة ارتباط خطي مزدوج Multicollinearity. كما يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العالمي الاستكشافي حيث ان معظم القيم اكبر من 0.70 و يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل المتغيرات فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

اختبار فرضيات الدراسة:

### نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

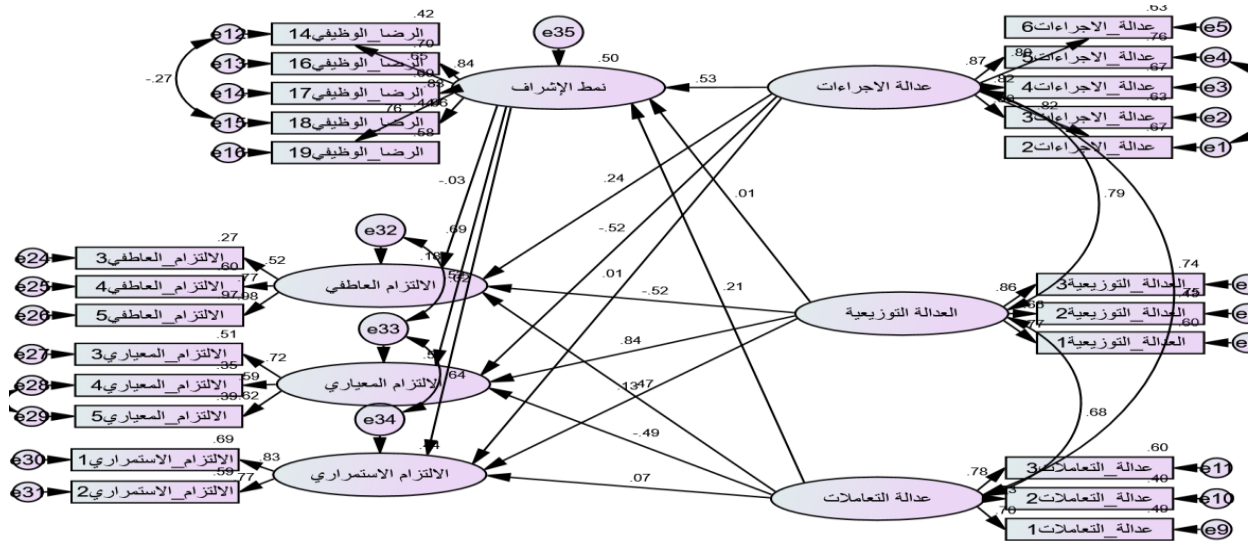
أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب .

### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية ، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو

متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة ، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي .

الشكل رقم (3) يوضح نموذج الدراسة او اختبار فرضياتها



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018م

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد علي قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

الجدول (2) المسار بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P
نمط_الإشراف <--- عدالة_الإجراءات	.426	.140	3.048	.002
نمط_الإشراف <--- العدالة_التوزيعية	.005	.119	.045	.964
نمط_الإشراف <--- عدالة_التعاملات	.226	.158	1.425	.154
الالتزام_العاطفي <--- عدالة_الإجراءات	.195	.177	1.106	.269
الالتزام_العاطفي <--- العدالة_التوزيعية	-.429	.170	-2.522	.012
الالتزام_العاطفي <--- عدالة_التعاملات	.510	.224	2.276	.023
الالتزام_المعياري <--- عدالة_الإجراءات	-.504	.239	-2.104	.035
الالتزام_المعياري <--- العدالة_التوزيعية	.811	.222	3.655	***
الالتزام_المعياري <--- عدالة_التعاملات	-.627	.279	-2.250	.024
الالتزام_الاستمراري <--- عدالة_الإجراءات	.015	.226	.068	.946
الالتزام_الاستمراري <--- العدالة_التوزيعية	.150	.191	.784	.433
الالتزام_الاستمراري <--- عدالة_التعاملات	.103	.254	.404	.686

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الالتزام_العاطفي <---	-.028_نمط_الإشراف	.138	-2.06	.837
الالتزام_المعياري <---	.827_نمط_الإشراف	.213	3.884	***
الالتزام_الاستمراري <---	.746_نمط_الإشراف	.201	3.718	***

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018م

### مناقشة النتائج:

للإجابة عن التساؤل الأول للدراسة: " ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة في الشركات السعودية؟" توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية وفقاً لرؤية أفراد العينة. تدل هذه النتيجة على اهتمام المؤسسات السعودية بتوفير العدالة التنظيمية وفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة التي تحكم العمل والتزام الجميع بتطبيقها. ينعكس ذلك أيضاً على قلة حالات النظم والشكاوى من سوء المعاملة أو عدم عدالتها، حيث أن العدل هو السمة المميزة خاصة عند تعامل الإدارة مع الموظفين. تتفق هذه النتيجة مع دراستي وادي (2007) والسعود (2009) حيث وجدت هاتين الدراستين أن هناك مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية المدركة.

وللإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة: "ما مستوى الالتزام التنظيمي في الشركات السعودية؟" توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات السعودية وفقاً لرؤية أفراد العينة. تدل هذه النتيجة على أن صفة الالتزام هي السمة المميزة للموظفين في المؤسسات السعودية حيث يلعب الوازع الديني والأخلاقي بجانب الأنظمة والسياسات الإدارية دوراً كبيراً جعل الموظف يلتزم بكل ما تقرره المنظمة من نظم وإجراءات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة قلمبان (2009) التي وجدت أن هناك مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في العينة لكنها تختلف عن دراسة ابو جاسر (2010) التي اثبتت وجود التزام تنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ولكن بدرجة متوسطة.

عند اختبار الفرضية الأولى للدراسة المتعلقة بالعلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي تفترض ان العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي، وجدت الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على الالتزام التنظيمي. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات العجمي (1999)، ، ابوجاسر (2010)، وحسانين (2004) والتي أثبتت جميعها وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. أيضاً تتفق هذه النتيجة مع المنطق إذ ان إحساس العاملين بالعدالة في الإجراءات والتعاملات وتوزيع المكاسب يمكن ان يعتبر عامل محفز للعاملين نحو الالتزام بأداء واجباتهم وتحسين الأداء والإنتاجية.

وعند التعمق في التأثيرات الخاصة بالأبعاد التفصيلية للعدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي، وجدت الدراسة أنه لا يوجد تأثير لعدالة الإجراءات على الالتزام التنظيمي. تدل هذه النتيجة على أن لعدالة الإجراءات على أنها شيء طبيعي من المفترض توفره في المنظمة، بينما غياب هذا النوع من العدالة يمكن أن يؤدي إلى تدمير وشكاوي الموظفين. بناء على ذلك لا تعتبر عدالة الإجراءات عنصراً محفزاً للموظف نحو الالتزام التنظيمي أو الأداء المتميز. يتوافق هذا التفسير أيضاً مع نظرية ذات العاملين لهرزبرج. أما فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات فوجدت الدراسة أنهما يؤثران على الالتزام العاطفي ولكنهما لا يؤثران على الالتزام الاستمراري. تدل هذه النتيجة على أن الموظف يستمر في العمل في المنظمة حتى وان لم يكن هناك قدر كافٍ من العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات لكنه لا يكون ملتزماً عاطفياً بمعنى ان مشاعره وارتباطه العاطفي بالمنظمة يقل في حالة عدم توفر العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات.

عند اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والتي تفترض أن العدالة التنظيمية المدركة تؤثر على الرضا الوظيفي، وجدت الدراسة أنه لا يوجد تأثير يذكر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي. يمكن تفسير هذه النتيجة لأن الرضا الوظيفي هو عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة داخل المنظمة وخارجها وبالتالي فإن العدالة

التنظيمية، بالرغم من أهميتها، ليست هي العامل المحدد الوحيد على رضا الموظف بل توجد عوامل أخرى أكثر تأثيراً. تختلف هذه النتيجة مع دراستي (محمد، 2012) و (الخشالي، 2004) والتي اثبتت وجود علاقة إيجابية بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا والوظيفي.

أيضا تم في هذه الدراسة إختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث افترضت الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على الإلتزام التنظيمي، حيث وجدت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (قلمبان، 2009) و (الاحمدى، 2006) والتي أثبتت جميعها وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تدل هذه النتيجة على أن الموظف يولي أهمية كبيرة للظروف الفيزيائية خاصة المتعلقة بما تقدمه المنظمة من عائد مادي وفرص للترقية الأمر الذي يدفعه للاستمرار فيها.

تم في هذه الدراسة أيضاً إختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي (نمط الاشراف) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والذي يمثل الفرضية الرابعة والأخيرة من فرضيات هذه الدراسة والتي تنص على أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. حيث وجدت الدراسة انه لا يوجد توسط كامل للرضا الوظيفي للعلاقة بين المتغيرين المذكورين ويوجد فقط توسط جزئي لعدد قليل من العلاقات بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. يمكن تفسير عدم وجود التوسط الكامل للرضا الوظيفي بأن الإلتزام التنظيمي يتأثر بعدد من العوامل والظروف المحيطة بالموظف داخل المنظمة وخارجها كذلك الرضا الوظيفي هو عملية معقدة تدخل فيها مجموعة من العوامل كما ذكر أعلاه، لذلك لا يتوقع ان يكون الرضا الوظيفي هو العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسات (Wael Hassan, 2014) ودراسة (الخشوم، 2011)، حيث اكدت ان والتي أشارت التي وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقات بين المتغيرات الاخرى.

#### مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية:

حيث وجدت الدراسة أن غياب العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر على الإلتزام العاطفي للموظف وبالتالي تكون تقل المشاعر والاحاسيس الإيجابية للموظف تجاه المنظمة والتي يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية كذلك على أداء الموظف ونتاجيته. تدعم نتائج هذه الدراسة أيضاً المبادئ الخاصة بنظرية الإلتزام التنظيمي (نظرية المراهانات الجانبية) والتي تفترض أن الفرد لن يقدم على ترك مهنته بسهولة مهما قدمت له إجراءات أكثر متمثلة في زيادة الأجر أو زيادة المكانة لأن توقعات الثقافة المحيطة بالفرد (التوقعات الثقافية المحيطة بالفرد) سوف توقع جزاءات على من يخالفها وأحد هذه التوقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل هي أن الأفراد لديهم شعور أنه يجب على الرجل ان لا يغير عمله كثيراً وأن من يفعل ذلك ينظر إليه على أنه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة. حيث وجدت الدراسة الحالية أن للعدالة التوزيعية تأثير على الإلتزام العاطفي والالتزام المعياري لأفراد العينة، بينما لا يوجد تأثير معنوي لها على الإلتزام الاستمراري. هذا يؤكد ما أشارت إليه النظرية من ان الفرد يفضل الاستمرار في عمله الحالي (الإلتزام الاستمراري) مهما كانت المؤثرات الخارجية بما فيها الشعور بعدم العدالة. وفيما يتعلق بالمضامين التطبيقية لنتائج الدراسة تشير نتائج الدراسة إلى الأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية في المؤسسات السعودية لذلك يتطلب من متخذي القرار وضع السياسات والموجهات للتنفيذيين لتوخي الحذر عند التعامل مع الموظفين ومراعاة جانب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز وأيضا توزيع الواجبات والمسؤوليات وكذلك مراعاة العدالة عند التعامل مع الموظفين والبعد عن التمييز والمحاباة ويتم كل ذلك في اطار من الشفافية التي تكفل للموظف الاطلاع على الإجراءات المتعلقة بالعمل وكيفية صنع القرار والاسس التي تقوم عليها السياسات داخل المنظمة.

## المقترحات:

1. علي الإداريين في تلك المؤسسات العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية من خلال توفير الشفافية في العمل الإداري وتوضيح القوانين والسياسات واللوائح والأنظمة لكافة الموظفين وطريقة تطبيقها.
2. ولتحسين مستوى الالتزام التنظيمي يمكن للإداريين العمل على توفير البيئة المناسبة الجاذبة للعمل وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
3. على المديرين التركيز على توفير العدالة في توزيع المكاسب والفرص على كافة الموظفين وأيضاً العدالة في التعامل مع الموظفين من أجل تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة. ولا يعني ذلك إهمال عدالة الإجراءات باعتبارها عنصر مهم لا بد من توفره إذ أن غيابها يمكن أن يؤدي إلى تذمر وشكوى الموظفين كما ذكر أعلاه.
4. على المديرين الاهتمام بتوفير العائد المادي والمعنوي وربطه بإنجاز العاملين وكذلك في توفير سبل الراحة في مكان العمل. كل ذلك يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات السعودية.

### محددات الدراسة والتوصيات للبحوث المستقبلية:

- توجد العديد من المحددات والقيود على هذه الدراسة لذلك يجب الحذر عند تعميم نتائج هذه الدراسة ومحاولة التغلب عليها في البحوث المستقبلية، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:
1. اعتمدت الدراسة على التقرير الذاتي للفرد عند قياس العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية استخدام الطرق والمصادر الأخرى للقياس مثل البيانات الثانوية وأخذ آراء أطراف لإعطاء نتائج أكثر دقة بالرغم من صعوبة تطبيق هذه الطرق عملياً.
  2. أجريت هذه الدراسة على قطاع محدود من المؤسسات السعودية مما يصعب تعميم نتائج الدراسة على القطاعات الأخرى. لذلك يمكن أن تجرى بحوث مستقبلية على قطاعات أخرى في نفس موضوع البحث.
  3. أجريت هذه الدراسة في فترة زمنية محددة لذلك يمكن إجراء بحوث طويلة تقيس التغير في آراء العاملين عبر فترة من الزمن.
  4. أيضاً انحصرت الدراسة في عدد محدود من المتغيرات خاصة المتغير الوسيط حيث تم دراسة تأثير الرضا الوظيفي فقط ووجدت الدراسة أنه ليس له تأثير وسطي كامل، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية دراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى مثل العلاقات الاجتماعية والعوامل الشخصية.

### المراجع :

1. الخشروم، محمد مصطفى (2010)، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م (26)، عدد (2).
2. الزبيدي، غنى دحام (2004)، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق الجودة للموارد البشرية، دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والسكان. أطروحة الدكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
3. السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، م (25)، عدد (1)، (2).
4. اسماعيل العبادي ، أحمد. الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة 2009، ص 16:
5. العبيدي، نماء جواد (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، م (8)، عدد (24).

6. الفوزان ، ناصر بن محمد .أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة. مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود ، الرياض ، م12 ، 2004م ،ص :4.
7. آل ناجي، محمد. ( ١٤١٤ ). تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء.الإدارة العامة،ع( ٨٠ )، معهد الإدارة العامة.(٥٢٧).الرياض .
8. الوزان ، خالد محمد أحمد . المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية .البحرين ، 2003 ، ص : 103.
9. الغامدى ، عبدالمحسن عبدالله (2011) ، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
10. العجمى ، راشد شبيب ، (1999) ، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية ندراسة ميدانية" ، مجلة الادارى ،العدد (72) ، معهد الادارة العامة ، مسقط.
11. الدخيل الله، دخيل الله(١٩٩٥/١٤١٥) مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية. مجلة جامعة الملك سعود ،مج (ال ٧). العلوم تربوية والدراسات الإسلامية .
12. الخشالي، شاكر (2004) ، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (6) ، العدد (1) ، عمان .
13. الاحمدى ،حنان (2006) ، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية . ،المجلة العربية للعلوم الإدارية، م (13) ، ع (3) ص ، ص: 305-337.
14. حسانين ، جاد الرب عبد السميع . أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية- .مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، م26، ع2، 2004 ، ص77.
15. حسن ، علاء باقر ، (2012) ، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في مستشفى الصدرالتعليمي في محافظة النجف ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
16. حمادات، محمد . قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. ط ١. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص:69.
17. عبده ،أبو القاسم أخضر 2016. أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. ص 545 .
18. حواس ، أميرة محمد .أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية . رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القاهرة ، ج.م.ع . ، 2003 ص:60.
19. جاسر، صابرين مراد (2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، ادارة الأعمال، فلسطين.
20. ريان ، عادل ريان محمد .أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية .مجلة البحوث التجارية ، جامعة أسبوط ، كلية التجارة ، م22 ، ع1، 2000م، ص:133.
21. زايد، عادل:محمد (2006)،العدالة التنظيمية:المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية.القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1.
22. سليمان البدراي، حمد.إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية . الرياض، 2010م،ص:30.

23. صديق ، محمد (2005) ، "أثر إدراك الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية"، مجلة الأزهر .
24. عباس ، سعد فاضل (2010) ، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسين في جامعة دهوك ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (32) 98،ص. 261:247
25. فلمبان، ايناس فؤاد نواوى (2008) ،الرضا الوظيفى وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، أم القرى ، مكة المكرمة .
26. محمد درة ، عمر . العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة .الناشر : دار الرضوان ، 2008 ،ص:37.
27. محمد ،شذا لطفى محمود(2012)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمى المدارس الثانوية الحكومية فى محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس ، جامعة النجاح الوطنية.
28. وادي، رشدي عبد اللطيف (2007)، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، م (21)، عدد (1)ص4
29. AL-Otaibi , A.,G. (2003). The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait .Arab Journal of Administrative Sciences ,V.10,N.3,P: 343-362 .(106:1993), Moore &Sall
30. Caliskan, S. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: a study from Turkey. China – VSA Business Review, 9(10).
31. Greenberg, J.,”A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange “, Journal of Applied Psychology , Vol.(64), No.(1), 1979,p.p.146-154.
32. Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tath, R. L. (2010 ) Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ USA
33. Locke, E. A. (1983). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial Psychology (1297–1349). Chicago, IL: Rand–McNally College Publishing Company.
34. Shin, Hyun-Seok and Reyes, Pedro,(1999), Teacher Commitment and Job Satisfaction: Which Comes First? ERIC,ED:338596
35. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1996). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Chicago, IL: Rand McNally.
36. Wael Hassan .( 2014 ) Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction .