

الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي

بحث تحليلي لآراء عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء

Intermediate role of organizational trust in the relationship between perceived organizational justice and Job Embeddedness

An analytical study of the views of a sample in the Directorate of Education Karbala Governorate

م. صفاء عبد علي عبد الامير	م. د. صالح مهدي محمد الحساوي	م. م. علي محمد عبد الكاظم
Safaa abd ali abdulameer	Salih Mahdi mohammed	Ali mohammed abdulcadhim
كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال	قسم ادارة الاعمال	قسم الاحصاء
Safaa83alsady@gmail.com	SalehMahdi88@yahoo.com	Alkarbalaa85@gmail.com

المخلص

يسعى هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي من خلال وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما لدى موظفين مديرية تربية محافظة كربلاء إذ تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية ضمت (91) فرداً من الموظفين في الدائرة المذكورة فضلاً عن المقابلات الشخصية ، ومن أجل استكشاف مدى توافر متغيرات البحث تم اعتماد ابعاد متغير العدالة التنظيمية المدركة والمتمثلة بـ (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) كمتغير مستقل استناداً إلى (Kaur:2016,2) وتم اعتماد ابعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ (الثقة بالادارة العليا ، الثقة بالمشرفين والثقة بزلاء العمل) كمتغير وسيط استناداً إلى (porumbescu;etal:2013,159) وكذلك اعتماد ابعاد الانغراز الوظيفي المتمثل بـ (الملائمة ، الروابط و التضحية) كمتغير معتمد استناداً إلى (Mallol and Holtom,2007:36) ولغرض تحقيق هدف البحث تم اعتماد الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تعكس العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما ، ولحساب معامل الثبات أستخدم الباحثين طريقة الفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة من خلال اعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23 وكذلك اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار فرضيات البحث ومن أجل اختبار الدور الوسيط لمتغير الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية المدركة ومتغير الانغراز الوظيفي تم استخدام برنامج (Amos V.20) ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي كان من ابرزها ان العدالة التنظيمية المدركة المبحوثة بشكل عام هي بمستوى جيد ولا سيما بعد العدالة التوزيعية التي ، اي ان سلوك بعض المدراء يتصف بالإنصاف في التعامل مع مرؤوسيه ، و ان شعور نسبة كبيرة من العينة بمساواة ما يحصلون عليه من عائد مقابل الجهود التي يقدمونها اما أهم التوصيات التي يوصيها البحث هو ضرورة زيادة الاطلاع المعرفي للدائرة المبحوثة على مفاهيم العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية وكذلك الانغراز الوظيفي التي تسهم في تعزيز قدرات الموظفين لديها .

Abstract

This research seeks to test the relationship between perceived organizational justice and Job Embeddedness through the existence of organizational confidence as an intermediary variable between the employees of the Department of Education of Karbala governorate. The data and information related to the research were collected through the design of a questionnaire distributed to a random sample of 91 employees. In order to explore the availability of research variables, the dimensions of the perceived organizational justice variable (distributive justice, procedural justice and interactive justice) were adopted as an independent variable. Based on (Kaur: 2016, 2), the organizational confidence dimensions of (trust in senior management, trust in supervisors and trust in co-workers) were adopted as an intermediary variable based on (porumbescu; etal: 2013,159). As well as adoption of Job Embeddedness dimensions of (fit, linkages and sacrifice) as a dependent variable based on (Mallol and Holtom, 2007: 36). In order to achieve the objective of the research, the main and secondary hypotheses that reflect the relationship between perceived organizational justice and Job Embeddedness were adopted through organizational confidence as an intermediary variable between them. To calculate the persistence coefficient, researchers used the Alpha Kronbach method to measure the stability of the resolution by adopting Spss outputs. V.23. In this study, the simple correlation coefficient (Person) was used. In order to test the hypotheses of the research and to test the intermediate role of the organizational confidence variable between perceived organizational justice and the functional induction variable, the (Amos V.20) program was used. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which is that the perceived organizational justice in general is of a good level, especially after the distributive justice, that is, the behavior of some managers is fair in dealing with subordinates, and the feeling of a large proportion of the sample is equal to what they receive. The most important recommendations recommended by the research is the need to increase the knowledge of the Department investigated the concepts of organizational justice perception and organizational confidence as well as career induction that contributes to enhancing the capabilities of its staff .

المقدمة

تتصف البيئة الادارية في الوقت الحاضر بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة التطور التكنولوجي والفني الذي يفرض على الادارة مواجهة التحديات بشتى اصنافها وصورها ويمكن القول ان تقدم اي مجتمع وتطور انظمته يتوقف على ما يدخر له من القادة القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها اتجاه تحقيق الاهداف ، حيث يمكن القول ان تحقيق الاهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على امتلاك المنظمات لقيادات ادارية تمارس مهارات متنوعة منها (الادارية ، الانسانية ، الفنية ، الذاتية ، الفكرية) تستطيع من خلالها تحقيق الاهداف والوصول إلى اعلا المستويات وارقاها ، وان المنظمات تسعى باستمرار إلى كسب ثقة موظفيها في سياساتها وخاصة المتعلقة منها بالقرارات التي لها ارتباط بمصيرهم ومستقبلهم الوظيفي داخل المنظمة التي يعملون فيها لان نجاحها في تحقيق هدف خلق الثقة لدى زبائنها مرهون بتحقيق هدف خلق الثقة التنظيمية لدى عامليها بوصفها ان العنصر البشري هو أهم عنصر من عناصر العملية الانتاجية ، وعندما يجد العاملون انهم يستلمون او يكافئون مع ما يبذلونه داخل المنظمة مما يزيد احساسهم بالعدالة هذا كله يساعدهم على التمسك والانغراز داخل منظماتهم التي يعملون فيها . ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تمت هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على فقرات عدة وكالاتي :-

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث.
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية والانغراز الوظيفي) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويتضمن وصف وتشخيص واختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث وتحليلها .
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث

تواجه المنظمات في الوقت الحالي صعوبات وتحديات عديدة ، حيث تسعى الادارات الحديثة إلى اعتماد نوع من انواع التفاعل بينها وبين الموظفين داخل هذه المنظمات وتعزيز الثقة التنظيمية فيها ، فكلما حصل انسجام وتطابق بينهما انعكس ذلك بصورة ايجابية ومباشرة على المنظمة ، وان التغيرات التي تحدث في المنظمة هي نتيجة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية ، وان ادراك الموظفين لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات يعزز من انغرازه وولائه لمنظمته ، وانطلاقاً من الاديبيات يمكن تشخيص وجود ظاهرة عامة تحتاج إلى قياس مستوياتها ومسبباتها وسبل علاجها وهذا ما يحاول الباحثين الوقوف عليه بعد تلمسه لوجود مثل هذه المشكلة ضمن بيئة عمل دائرة تربية كربلاء ويمكن للباحث تجسيد المشكلة من خلال الأسئلة الآتية:-

- ما هو مستوى توافر الثقة التنظيمية في الدائرة عينة البحث ؟
- ما هو مستوى توافر العدالة التنظيمية المدركة في الدائرة عينة البحث ؟
- ما هو مستوى توافر الانغراز الوظيفي في الدائرة عينة البحث ؟
- ما هو مدى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (الثقة التنظيمية ، العدالة التنظيمية المدركة ، الانغراز الوظيفي)

- ما هو نوع علاقة التأثير واتجاهها بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) والمعتمد (الانغراز الوظيفي) ؟
- ما هو نوع علاقة التأثير واتجاهها بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) والوسيط (الثقة التنظيمية) ؟
- ما هو مستوى توسط الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي ؟

ثانياً :- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة بالنسبة لبيئة عمل دائرة تربية كربلاء ، حيث ان ايجاد العلاقة والاثر للعدالة التنظيمية والانغراز الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية كوسيط سيوجه اهتمام المنظمة مجال البحث إلى ضرورة توفير صفة العدالة للموظفين لخلق الثقة التنظيمية للعاملين مما ينعكس ايجاباً في رفع اندماجهم وولائهم بالمنظمة ومن ثم تمكين المنظمة التي يعملون فيها الوصول إلى تحقيق اهدافها بفاعلية وكفاءة باعتبار ان أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمة هو العنصر البشري ، فضلا عن انعكاس هذه المتغيرات على الواقع الميداني لعمل المنظمات ، إذ إن أهمية هذه المتغيرات ضمن بيئة عمل المنظمات يعكس مدى أهمية دراستها ومحاولة الوصول إلى أوجه القصور في أي متغير من هذه المتغيرات من اجل العمل على حلها .

ثالثاً :- اهداف البحث

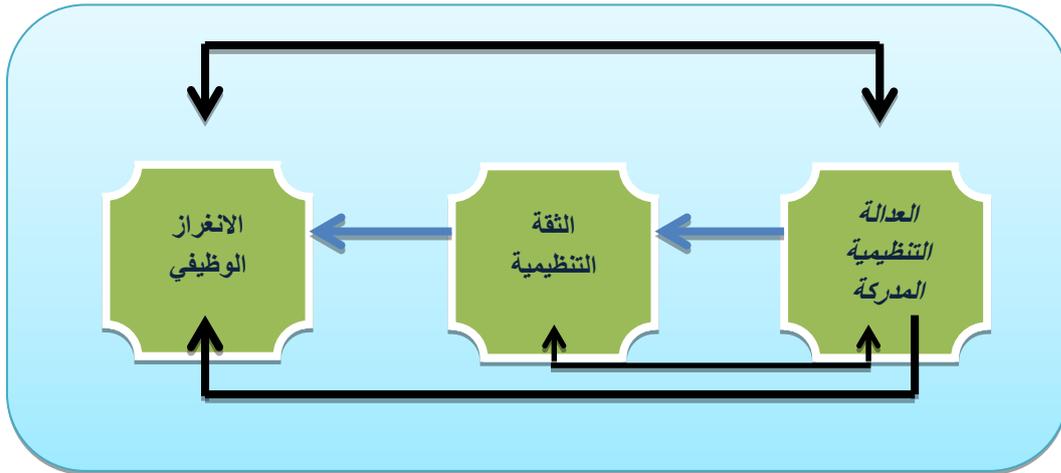
- يهدف البحث بشكل رئيسي إلى بيان أثر العدالة التنظيمية المدركة في الانغراز الوظيفي للموظفين في دائرة تربية كربلاء عينة. وكذلك تحديد أهداف فرعية أخرى للبحث موزعة حسب محاور البحث وهيكلها على وفق ما يأتي:-
- 1- اعطاء خلفية نظرية توضح المفاهيم والدلالات لمفهوم الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والانغراز الوظيفي للعينة المبحوثة .
 - 2- بيان أهمية متغيرات البحث بالنسبة للموظفين في دائرة تربية كربلاء من جهة ومدراءهم من جهة أخرى .
 - 3- تحديد واقع التفكير الذي يتبناه الموظفون في الدائرة المبحوثة تجاه هذا الموضوع .
 - 4- قياس وتحديد مستوى الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية المدركة لدى الموظفين في الدائرة ومدى مساهمتها في زيادة مستويات الانغراز الوظيفي لديهم .
 - 5- محاولة بسيطة للربط بين متغيرين اساسيين في غاية الأهمية هما العدالة التنظيمية والانغراز الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية كوسيط للخروج بنتائج تسهم في اعطاء صورة عن واقع المتغيرات المبحوثة في مديرية تربية كربلاء وتقديم المقترحات الضرورية في ضوء تلك النتائج .

رابعاً :- فرضيات البحث

- جاءت فرضيات البحث كمحاولة للإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث وهي :-
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية ، والعدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي والثقة التنظيمية والانغراز الوظيفي .
 - ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية .
 - ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي .
 - د. يتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي .

خامساً :- مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث لعلاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات ، وتشير الأسهم ذات الاتجاهين إلى علاقات الارتباط بينما الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير ، إذ تم اعتبار متغير العدالة التنظيمية المدركة كمتغير مستقل ومتغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بينما متغير الانغراز الوظيفي كمتغير معتمد .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثين

سادسا : حدود الدراسة

- 1- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث مديرية تربية محافظة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني ، وقد تم اختيارها لما لموضوع البحث أهمية كبيرة في الحياة الوظيفية للموظفين كونه ذات صلة مباشرة في دعم الموظفين في انجاز الاعمال المناطة لهم بكفاءة وسرعة .
- 2- **الحدود الزمنية:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2018 /12/17 م ولغاية 2019 /1/ 8 م .
- 3- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة التي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (91) موظف في مديرية تربية محافظة كربلاء .

سابعا : أدوات الدراسة

من أجل أن يحقق البحث أهدافه تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- **أدوات الإطار النظري:** وتمثلت في الكتب ، الرسائل والأطاريح ، الدوريات، البحوث ، المجلات ، الشبكة الدولية للإنترنت.
- 2- **أدوات الإطار الميداني:** تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-
 - أ- **المقابلة الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث ، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح لضمان الحصول على الدقة في الإجابة على فقراتها .
 - ب- **استمارة الاستبانة:** اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (انظر الملحق (1)).

ثامنا : أدوات التحليل الإحصائي

اعتمد الباحثين أدوات التحليل الإحصائية المبنية لتحليل فرضيات البحث ومخططه و اختبارها وكالاتي :

- أ. **معامل الارتباط البسيط :** أُستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
- ب. **معامل الانحدار الخطي البسيط:** أُستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- ج. **معامل التفسير (R^2):** أُستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد
- د. **اختبار (t):** أُستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
- هـ. **اختبار (F):** أُستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
- و. تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات .
- ز. استخدام برنامج (Amos V.20) لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً :- العدالة التنظيمية المدركة : perceived organizational justice

1. مفهوم العدالة التنظيمية المدركة

يشير (الزبيدي وآخرون، 2015: 353) بأن العدالة التنظيمية المدركة تمثل للمساوات بين الافراد العاملين من خلال الحكم العادل بالرجوع إلى المقارنة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم التي يستلمونها باستخدام المقارنة المرجعية لزملائهم في المنظمات الاخرى، فاذا كان ما يستلمونه مجزي أدى ذلك إلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وإذا كان العكس أدى ذلك إلى خلق حالة من التوتر وعدم الرضا، اذن هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد العامل على عدالة الاسلوب الذي تستخدمه الادارة معه في التعامل والمستوى الانساني والمستوى الوظيفي. و أكد (Elisaabeth,2016:71) ان العدالة التنظيمية المدركة تمثل التصور الذي يعتقده الافراد العاملون حول شفافية المنظمة في اظهار المساوات بين مدخلات العاملين ومخرجاتهم فهم يقومون بالمقارنة لما يحصلون عليه لقاء الجهود المبذولة لإنجاز الاعمال، فاذا كان ذلك ايجابا يكون الاداء جيد والرضا الوظيفي عال والولاء التنظيمي محسوم للمنظمة وعلى العكس من ذلك سوف يعتمد الافراد إلى تصحيح الحال من خلال تحديد العلاقة وخفض العمل بما يتناسب مع الجهد المبذول . فيما اوضح (Suifan,2017:1128) إلى أن العدالة التنظيمية المدركة تمثل شعور الموظف داخل المنظمة بأنه تجري مكافئته بشكل عادل مقابل مسأهمته في تلك المنظمة. و اضاف (Zjoulli,&Swahli,2017:544) بانها الانصاف الذي يحصل عليه الموظفون ادارة المنظمة ومن خلال مقارنه بين مسأهماتهم والمزايا التي يحصلون عليها والعمل على المساوات بينهم كل بحسب تطابق الجهود. فيما بين (Jale&Roy,2017:150) بان العدالة التنظيمية المدركة تشير إلى النزاهة المدركة لنتائج العمل مثل الجودة والالتزام والولاء. وتناولها (Hawkar&Tarik,2018:812) بأنها الرؤيا الواضحة للأفراد أو الجماعة حول نزاهة التطبيق للإجراءات والسياسات والقوانين المنظمة وكيفية تأثير هذه الرؤيا على سلوكهم تجاه أعمالهم وتأثير ذلك على مخرجات المنظمة. اما (Srecko&Biljanu,2018:428) فيرى انها تعد المؤشر المهم لسلوك الموارد البشرية في المنظمة المتمثلة بالموظفين والإداريين والمديرين التنفيذيين، إذ إنها تهدف إلى عدالة وانصاف أداء العاملين داخل تلك المنظمة.

2. أهمية العدالة التنظيمية المدركة

اوضح (Yukyung,et al,2016:720) بأنها تعد عاملا حاسما لأداء الوظيفة، اذ تكون النتائج مرتبطة بمدى نزاهة وعدالة التطبيق لأنظمة العمل بشكل متكافئ على كافة الموظفين وبما يتناسب مع مخرجاتهم، وهي تسهم في التحفيز للعمل، وتولد الاحترام المنظمة للعاملين، كما تمنح الارتياح والسعادة والايجابية للأفراد العاملين. فيما أشار (Guglielmo,2016:68-69) إلى أن أهمية العدالة التنظيمية المدركة تتجلى بالاتي:

- أ- تمنح الشعور بالتقدير للعاملين .
- ب- تنمية امكانيات العاملين الكامنة .
- ت- تشجع العمل وتمنح الموازنة لحياة العمل .

ث- تعمل على تقاسم وتبادل ومشاركة المعرفة من خلال الشعور بالرضا، فيما يكون عكس ذلك اذ يقوم العاملون بعدم اظهار المعرفة واكتنازها .

ج- الاتصال الجيد ومناقشة الآراء .

وبين (Zjoulli,&Swahli,2017:542) إلى أن العدالة التنظيمية المدركة تسهم في التأثير على سلوك الموظفين، اذ تشجعهم على دعم قرارات الادارة وتنفيذها بشكل سريع كما تعمل على التفاني في الاعمال. وأضاف (Hawkar&Tarik,2018:813-814) بأن العدالة التنظيمية المدركة تعمل على زيادة الثقة بين العاملين والمشرفين الامر الذي يولد علاقة قوية على مستوى العمل والمستوى الاجتماعي وهذا يولد الرضا والولاء التنظيمي فضلا عن الشعور بأن منظمتهم توفر لهم الدعم الكبير الذي يرفع الروح المعنوية لديهم فيبدلون مستوى كبير من الجهد للوصول إلى أعلى مستوى من الاداء الوظيفي، وعندما تكون هناك علاقة تبادلية منخفضة فإنهم سوف يعملون على اظهار المستوى الوظيفي الذي يناسب مع تلك العلاقة إذ إنهم يشعرون بعدم الرضا عندما يعتقدون بان العلاقة منخفضة. وتطرق (Mohammed,etal,2018:230) إلى أهمية العدالة التنظيمية المدركة بقوله انها تحقق التوزيع العادل للمخرجات التي يحصل عليها الافراد، كما تحقق عدالة اتخاذ القرارات والرضا عن سلوك المسؤولين، وتعمل ايضا على تحسين الرقابة والتقييم داخل المنظمة وتعزز القيم الاخلاقية والاجتماعية للعدالة الكلية وترفع الروح المعنوية للموارد البشرية (افرادا وجماعات). ويرى (Srecko& Biljanu,2018:428-429) بأنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي وثقة أكبر بالقائد وتولد النزاهة بمنح المكافاة وتوفير مناخ أخلاقي ايجابي داخل المنظمة الذي يعد الدافع الحقيقي لزيادة محفزات العمل فضلا عن ايجاد السمعة الجيدة للعمل، كما أنها تسهم في عدالة القرارات التي تتخذها المنظمة، وارساء التفاعل الايجابي لأداء الموظفين، فضلا عن تغيير سلوكهم نحو العمل الجاد وتقليل دوران العمل .

3. اشكال العدالة التنظيمية المدركة

هنالك عدة اشكال للعدالة التنظيمية المدركة اشار اليها عدة كتاب وباحثين ومنهم : (مهني،2016: 30-31)

أ- العدالة الداخلية: يمكن توضيح هذا الشكل من خلال التحليل والوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة ذاتها وباستخدام المقارنة مع الوظيفة الاخرى، فعلى سبيل المثال الموارد البشرية تتوقع أن يحصل رئيس المنظمة على مخرجات أعلى من نائب الرئيس و الاخير سوف يحصل على مخرجات أعلى من مساعده، وهذا يوضح العدالة في الوظيفة ذاتها فتكون الاجور عادلة تستند إلى (الخبرة والمؤهلات) فيكون راتب المحاسب يتناسب مع الخبر والمؤهلات العلمية.

ب- العدالة الخارجية: يعرف هذا النوع من العدالة على المقارنة بين الوظائف المتشابهة في المنظمات المختلفة، ويمكن ايضاح ذلك من خلال المقارن بين وظائف رؤساء اقسام في منظمات عديدة متشابهة في نوع التخصص مثلا انتاج الادوية أو الصيدلة ومن هنا يمكن معرفة مدى توافق أو تقارب ما يحصل عليه الرؤساء من رواتب أو مكافئات فتحدد عدالة المنظمة وهي تمثل العدالة الخارجية.

ج- العدالة الفردية: تمثل مقارنة الافراد العاملين في نفس الوظيفة ولنفس المنظمة ويجب ان تأخذ بشروط معينة التي تسهم في الاختلاف الواقعي لما يحصل عليه الافراد فتكون مقارنة ما يحصل عليه الفرد العامل من مكافئات مقارن لزميل له يعمل بنفس المستوى والمؤهلات وعندها سوف يعلم ما اذا كان هنالك اختلاف أم لا.

4. ابعاد العدالة التنظيمية المدركة

اتفق اغلب الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي على تحديد عدة ابعاد رئيسة للعدالة التنظيمية المدركة هي (توزيعية و اجرائية وتفاعلية) ويعد هذا النموذج اكثر شيوعا الذي اعتمد عليه البحث ، وهذه الابعاد هي : (Kaur : 2016 , 2)

(1) **العدالة التوزيعية** :- وهي بنية اجتماعية مهمة متأصلة في العلاقات بين المشتري والمورد ، اذ يشير (Mukherjee : 2016 , 34) بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على التزامها بالمفهوم العام للعدالة من خلال وضعها للبرامج العادلة لتوزيع المكافآت والتكاليف على العاملين في بيئة العمل التنظيمي وقد تحدث المشاكل في حالة وجود محاباة لعدد من العاملين واعطائهم باستمرار مكافآت مميزة او تخصيص موارد لهم اكثر من العاملين الآخرين . ويوضحها (Ulla ; etal : 2017 , 369) على انها المدى الذي يكون فيه تقاسم الاطراف بين المكافآت عادلاً في ضوء مسأهمة كل طرف والتزامه وتسلمه للمسؤولية . ويضيف كل من (Till & Karren : 2011 , 4257) ان القضية الاولى التي يبني عليها الافراد شعورهم بالعدالة تتمركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدالة ، وبالتالي فإنها تدل على احساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية .

(2) **العدالة الإجرائية** :- يوضح (Rego & cunha : 2006 , 7) ان العدالة الاجرائية يقصد بها مدى احساس الافراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد مكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الاجر وكذلك وسائل الترقية للموظفين) وتعني ايضاً العدالة المدركة عن الاجراءات والسياسات المستخدمة ويرى (الخفاجي : 2012 : 15) انها تمثل الانصاف المدرك في عملية تحديد النتائج التوزيعية مثل دفع الاجور والحوافز والترقيات المقررة المنظمة . ويضيف (Rai : 2013 : 261) ان العدالة الاجرائية تشير إلى العمليات والاجراءات والاساليب المستخدمة المنظمة في اتخاذ قرارات توزيع النتائج . وفي ضوء ما تقدم للعدالة الاجرائية نجد انها تعكس احساس العاملين داخل المنظمة بالعدالة المتبعة في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج وعليه فهي تشتمل على جانبين اساسيين هما الجانب الهيكلي الذي يعبر عن الاجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل اجراءات تقييم الاداء وتحديد الاجور والنقل والترقية والجانب الاجتماعي الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق اخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب بـعدالة التعاملات (Greenberg : 1990 , 438)

(3) **العدالة التفاعلية** :- يشير (العطوي:2007، 15) إلى ان هذا البعد جاء ليكمل هيكلية ابعاد العدالة التنظيمية تحت مسمى العدالة التفاعلية لتشير إلى طريقة تصرف الادارة تجاه الافراد التي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على نحو ينطوي على الاحترام والدبلوماسية والمصادقية وغيرها . ويوضح (Kalay:2016,3) بأن العدالة التفاعلية لديها تأثير قوي على اداء ومهمة الموظفين والتفاني بالوظيفة وهي تهتم بسلوك الادارة العليا في تعاملها مع العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى احساس العاملين بـعدالة تعامل الادارة العليا معهم ، وان مفهوم العدالة التفاعلية يتمثل بنوعية الشخصية القيادية التي تشرف على الاجراءات التنظيمية وهي ترتبط بنوعية الشخصية التي تعالج العلاقات بين العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية .

ثانياً :- الثقة التنظيمية : Organizational Trust**1. مفهوم الثقة التنظيمية**

تركز الادبيات على أن خلق الثقة التنظيمية يستند إلى تصميم معايير المعاملة الحسنة مثل الإجراءات والتوظيف العادل فضلاً عن ظهور قيادات تعمل بمفهوم اداري اخلاقي يهدف إلى التأثير على سلوك الآخرين من خلال وضع معايير اخلاقية واضحة وصريحة تمكن الموارد البشرية العاملة من ممارسة اعمالهم ضمن تلك الاخلاق كما تعد الثقة الشخصية بين طرفين أو أكثر اساس للثقة التنظيمية ، أوضح (Elangovan,etal,2015:82) بان الثقة هي ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات بين الافراد داخل المنظمة وبين المنظمات وتتطور من خلال الحصول على المعلومات من الطرف الاخر وفهم احتياجاتهم ومن تجربة تفاعلات متكررة يكون الاساس فيها من تأريخ بدء تلك التفاعلات ويجب ان تكون هنالك تجارب مشتركة بينهم لتحقيق مستوى عال من الثقة. وبين (Alisher&Gaehon,2015:1843) ان الثقة تشير إلى التوقعات الايجابية لدى الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة حول سلوكياتهم على اساس العلاقات والادوار التنظيمية والاتصالات المتبادلة بينهم وبين الادارة العليا او اي جهة اخرى فكلما ازدادت الثقة مع الادارة العليا يكون الاعتقاد بان هؤلاء الموارد البشرية يميلون إلى مستوى عال من الكفاءة الذاتية لإحداث التغيير في تنظيمها فاذا كانت الثقة عالية مع الادارة العليا تتولد لديهم مستويات ثقة عالية نحو اعمالهم وهذا يبده مخاوف الادارة في اشراكهم في عملية صنع القرارات. و أكد (Chen,etal.2016:93) بأن الثقة ذاتية من حيث السلوك المتوقع للأطراف ذات العلاقة وتمثل حافزا مهما للتعاون على الامد البعيد، اذ تتكون من سلسلة طويلة من العمليات وتتطور مع مرور الزمن من خلال التآلف والعلاقات الشخصية أو الهيكل التنظيمي أو حتى ممارسات التفاعلات الاجتماعية. وكما أشار (Getaw &Girma,2017: 4) إلى أنها حالة نفسية تؤطر النية لدى الافراد لقبول نوايا أو سلوكيات الآخرين (Panline,etal,2017:100) ان الثقة التنظيمية هي ثقة المنظمة في منظمة اخرى للوفاء بوعودها وتصرفاتها ووفقا للوعود المنفق عليها والاجراءات والنتائج. وبين (Gaczek,etal,2018:462) ان الثقة التنظيمية هي ظاهرة تتكون من خلال التفاعلات الاولية للعلاقات الابتدائية بين الاطراف وبمساعدة مجموعة من العوامل التي تعمل على تكوين وتشكيل تلك الثقة فتتحول إلى مستويات متعددة استنادا إلى قوة تلك التفاعلات وتبادل المعلومات والسمات التي يحملها الاطراف سواء كانوا افرادا أو منظمات .

2. أهمية الثقافة التنظيمية

أكد (Hyfaa,2015:1044) تعمل الثقة التنظيمية على تعزيز كفاءة العمليات واتخاذ القرارات، كما تعمل على تمكين التبادل المفتوح للأفكار وتحسن نوعية وكمية المعلومات المتبادلة وتقوي استعداد الموارد البشرية العاملة للتعاون وزيادة القدرة للتعامل مع الازمات.

وأوضح (Alisher&Gaehon,2015:1843) بان للثقة تأثير كبير على تحسين سير الاداء داخل المنظمة من خلال تبادل وتعزيز المعلومات بين أعضائها فعندما تكون هنالك ثقة عالية بين الموارد البشرية العاملة فيها والمديرين والمشرفين يكون الاندفاع اكثر للعمل.

وبين (Alfes,etal,2016:1326) تقوم الثقة التنظيمية بالاتي:

1- تهتم باستكشاف مستوى التنظيم والتنبيؤ به مسبقا وهي تعد موردا وظيفيا تحقق أهداف المنظمة من خلال مواقف تعزيز الثقة في بيئة العمل التي يشعر بها العاملون ومن ثم اداء أعمالهم بشكل جيد

- 2- اكساب الموظفين خبرة في التصرف في العمل ويجاد الفرص التي تحقق نموهم العملي والتعليمي
 - 3- منح الموظفين بعض الامتيازات من خلال بناء الثقة بينهم وبين الادارة وهذا يؤدي إلى الرد بالمثل (بالعمل الجيد)
 - 4- تعد الاساس الكامل وراء بناء العلاقات الاجتماعية والتبادلات والاتصالات.
 - 5- **جودة الثقة التنظيمية تولد بيئة عمل آمنة.**
- وأشار (Saif,etal,2017:352) تعمل الثقة على ان يكون العمل على أعلى مستوياته وبذلك تقل الكلف والعمل على الاحتفاظ بالميزة التنافسية وأيضاً تقل المخاطرة في العمل من خلال توفير القيم المشتركة وتعزيز الاتصالات المتبادلة، وتعد المصدر الأساس للعلاقة بين الموارد البشرية العاملة والادارة مما يولد الشعور بالاطمئنان والابتعاد عن القلق وينطبق ذلك على المنظمات.
- وأوضح (Getaw&Girma,2017:6) تعمل الثقة التنظيمية على خفض تكاليف العمل داخل المنظمات وتزيد المنافسة الايجابية (البناءة) بين اعضائها وتولد نوع من الطاعة للسلطة التنظيمية .

3. خصائص الثقة التنظيمية

بين (Saif,etal,2017:354) بانها تتصف بالخصائص الآتية:

- 1- لا يمكن اقتناء(شراء) الثقة.
- 2- تتصف بانها تحتاج إلى مدة طويلة لكي تتكون، فيما يمكن تدميرها بسهولة وسرعة عالية جدا.
- 3- لا يمكن نقلها.

واوضح (Panline,etal,2017:101) بان للثقة التنظيمية جملة من الخصائص منها:

- 1- تعتمد الثقة على حالة عدم التأكد من النتائج.
- 2- تتأثر بقوة الترابط بين الجهات المتفاعلة.
- 3- تتصف بالتوقع حول السلوك المستقبلي للطرف الاخر.
- 4- شديدة التأثير بوجود التنافس بين الجهات الفاعلة ذات العلاقة.
- 5- تتأثر مستوياتها بالعوامل (الكفاءة، الخبر، الاتساق، النزاهة و الاتصالات)

4. ابعاد الثقة التنظيمية

هنالك العديد من البحوث والدراسات التي اشارت إلى أبعاد الثقة التنظيمية ، ولكن معظمها قد ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية تم الاتفاق عليها معظم الباحثين هي (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة ، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) و قد اعتمدت هذه الابعاد في البحث كونها اكثر انسجاما مع اهداف البحث ومضامينه ، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد :- (porumbescu;etal:2013,159)

أ- **الثقة بالإدارة العليا (المنظمة) :** الثقة تعد سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة ، حيث ان الأمانة والاستقامة هي سمة حتمية و رئيسية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت أوامره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، حيث انه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل دوماً على استغلالهم . ويشير (9 , 2012 : Starnes;etal) على إن القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فإنه يضمن

زيادة الثقة . وبين ان الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير في السلوكيات والمواقف في مكان العمل وتوجد اقتراحات مفيدة للقادة هي

- ☒ ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم مشاعرهم والأفكار والحفاظ على إسرارهم والمعلومات المتداولة .
- ☒ يكون نموذجاً للمصادقية بالقول والعمل
- ☒ مستعداً لتحمل المسؤولية
- ☒ تطبيق السياسات التنظيمية والإجراءات والقواعد باستمرار
- ☒ تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي
- ☒ إظهار الإيمان بالعاملين ولحد من الإشراف والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي.

ب-الثقة بالمشرفين : يوضح (Hime&Bagraim2007:43) ان الثقة بالمشرف هي نوع من انواع التعامل مع الآخرين التي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة للمرؤوس أي عادلة ونزيهة إما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص . وشارت (الطائي: 8,2007) بثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه. واذاف (Porumbescu;etal : 2013 , 159) بان الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد يؤدي دوراً هاماً في التأثير على مستويات الثقة العامودية داخل المنظمات العامة .

ج-الثقة بزملاء العمل : تعد الثقة بزملاء العمل هي ثقة الأفراد العاملون داخل المنظمة بعضهم مع البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين ، وهي تمثل ثقة الأفراد بعضهم البعض داخل المنظمة اعتماداً على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشترآكهم في المشاعر والآمال (الطائي:8,2007)

ثالثاً :- الانغراز الوظيفي : Job Embeddedness

1. مفهوم الانغراز الوظيفي

يشير (Decha:2018,133) إلى ان الإنغراز الوظيفي برز كمصطلح حديث لشرح دوران الموظفين ولا سيما في العديد من المنظمات التي تسعى جاهدة لجعل موظفيها يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها ، ومع ذلك قد تكون هناك آليات و مواقف أخرى تؤثر على قرار الموظف النهائي بالانفصال عن صاحب العمل حيث ان الرضا الوظيفي قد يكون له تأثير فعال على دوران العمل للموظفين وأنه عندما يكون الرضا الوظيفي منخفضاً يميل الموظفون إلى تطوير تصور سلبي تجاه منظماتهم والتفكير في مغادرة هذه المنظمة . وقد وصف (Aristides ;etal:2017,252) الانغراز الوظيفي بأنه القوى التي تحافظ على الموظفين في وظائفهم وبالتالي تمنعهم من امتلاك نوايا لمغادرة المنظمة ، و يعتمد هذا المفهوم الناشئ على نظرية لوين

(1951) الميدانية ،التي ذكرت أن الأفراد يحتفظون بأدوار مترابطة تمثل مختلف جوانب حياتهم وان نوايا دوران العمل لا يتعلق فقط بتصميم الوظائف بل يجب أن تتضمن أيضاً الصلة بين الوظيفة وبيئة العمل الأوسع . ويمكن تعريف الانغراز الوظيفي بأنه المدى الذي يتداخل فيه الموظف في وظيفته وينتج عن العديد من القوى السياقية في المنظمة والمجتمع الذي يعمل فيه الموظف ، اضافة إلى ذلك يرتبط الانغراز الوظيفي أيضا بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء المهام الأساسية (Emmanuel ;etal:2018,236) ويشير كل من (Alan;etal:2018,224) إلى الانغراز الوظيفي بأنه " القوى المشتركة التي تحافظ على الشخص من مغادرة وظيفته " حيث اشاروا إلى هيكل الانغراز الوظيفي بأنه يتمثل في نوعين من القوى منها القوى التي تعمل على ربط الموظفين بمنظمات العمل الخاصة بهم ، بينما النوع الاخر من القوى التي تكون خارج نطاق العمل تقوم بربط العاملين في مجتمعاتهم السكنية ، حيث ان القوى المرتبطة بالمجتمع تؤثر على الأفراد في التراجع من فرصة للتنقل بين المنظمات إذا كانت فرص العمل تتطوي على تغيير الموقع الجغراف . وقد اوضح (Takawira;etal:2014,2) الانغراز الوظيفي على أنه مجموعة واسعة وكبيرة من العوامل التي تؤثر في قرار العامل في البقاء أو مغادرة المنظمة التي يعمل فيها . ويرى كل من (Hakan&Jamel:2017,147) بأن الانغراز الوظيفي هو بناء يمثل الدرجة التي يتم تضمين الموظفين بها في وظيفتهم أو مؤسستهم و يؤثر على النتائج الهامة بشكل جيد تتجاوز مواقف الموظفين العامة مثل نوايا دوران الموظفين ، ودوران الموظفين الفعلي ، والأداء الوظيفي و أن سلوك القادة يؤثر على الانغراز الوظيفي الخاصة بالموظفين . ووصف (Decha:2018,45) مفهوم الانغراز الوظيفي الذي يصف مجموعة من القوى التي تحفز الموظفين على البقاء مع منظماتهم وقد غير مفهوم الانغراز الوظيفي في الحكمة التقليدية التي تجعل المال اساس لبقاء الموظفين في وظائفهم و فإن الانغراز الوظيفي يمثل التركيز على الأسباب المتراكمة غير العاطفية التي تفسر سبب استعداد الموظفين للبقاء فهو يركز على سبب بقاء الأشخاص في وظيفتهم الحالية .

2. أهمية الانغراز الوظيفي

يعد السبب وراء الاهتمام المتزايد بموضوع الانغراز الوظيفي للموظفين إلى أهمية ذلك المتغير في فهم سلوك الافراد التنظيمي داخل البيئة التنظيمية وخارجها فضلاً عن قدرة الانغراز الوظيفي على التنبؤ بالتغيرات المتزايدة في معدل دوران العمل بعد مراقبة التنبؤات بدوران العمل التقليدي او المعتاد من خلال دراسة الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل (Zhang et al,2012:220) ويجب أن تفهم المنظمات أنه من أجل الاحتفاظ بالموظفين الجيدين وخفض معدلات الدوران لديهم ، يجب على الإدارة توظيف ممارسات عمل عالية الاداء على وجه التحديد منها التمكين و التدريب و تنفيذ نظام المكافأة العادلة في وقت واحد إذا رغب المديرون في تحفيز الانغراز الوظيفي ، حيث لا يمكن زيادة الانغراز الوظيفي لدى الموظفين اذا اعتمدت انظمة المكافآت على معايير غير مقبولة في الانصاف والعدالة ، حيث يجب أن تحصل الإدارة على ملاحظات حول مستوى الانغراز الوظيفي للموظفين والثقة لديهم في المنظمة من خلال المسوحات السنوية للموظفين داخل الدائرة . (Bilal ;etal:2018,1458) وتكمن أهمية الانغراز الوظيفي في انه يمثل شبكة اجتماعية تربط الأشخاص داخل المنظمة و ان الأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الترابط داخل المنظمة يكونون اكثر التزاما واخلاصا للمنظمة ويواجهون صعوبة في تركهم لها.(Decha:2018,135) وأن الشركات تحتاج إلى تطوير استراتيجيات وممارسات للحفاظ على موظفيها واحدة من أكثر الطرق فعالية للحد من معدل دوران العمل هو العمل على زيادة اندماج الموظفين في وظائفهم من خلال تفعيل قوى معينة تعمل على المحافظة على

الأشخاص في وظائفهم (Qing;etal:2018,7) ويوضح كل من (Emmanuel ; etal : 2018, 238) نظرية الانغراز الوظيفي التي تشرح لماذا يبقى الناس في وظائفهم كجانب إدراكي و ان الانغراز الوظيفي يشير إلى مجموعة من القوى الاجتماعية والنفسية والمالية والبيئية التي تُقحم الأفراد نفسياً داخل المنظمة بشكل فريد من نوعه لأنه يركز على كل من القوى العاملة وغير العاملة التي تتسبب في تشوش الموظفين في وظيفتهم الحالية ، فإن الانغراز الوظيفي يشتمل على بعدين: الانغراز على رأس العمل (أو المنظمة) ، الذي يمثل علاقات الموظف مع او في منظمة ؛ والانغراز خارج العمل اي مع المجتمع وهو مستوى تعلق الموظف مع المجتمع

3. العوامل المؤثرة على الانغراز الوظيفي

يوجد العديد من العوامل قد تؤثر أيضاً على الانغراز الوظيفي للموظفين منها العوامل الشخصية مثل الشخصية والجنس والعمر والعرق والمواقف ، فضلاً عن العوامل التنظيمية مثل القيم والثقافة والمناخ وعدالة السياسات واللامركزية و أن دعم المشرفين او الادارة يعدّ مؤشراً هاماً لمشاعر الموظفين على حد سواء والسلوكيات التي تعكسها الممارسات الداخلية المتعلقة بالاتصال مع الموظفين لها آثار إيجابية على سلوكيات الموظفين والتعاون معهم بطرق عديدة حيث يعدّ الموظفين كأصول قيمة ، في حين أصبح تبنيها أمراً صعباً في المنظمات التي يعامل فيها الموظفون بتمييز وعنصرية ويزيد الانغراز الوظيفي للموظفين عندما يرون أن مصالحهم مقبولة كمصالح الشركة (Yasser ;etal:2018,551) و هنالك ثلاث عوامل وهي بمثابة عوامل موفقيه يمكن ان تساعد في فهم العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل وهي :-

أ- **الصدمة السلبية** : وهي عمل طارئ مزعج او غير مزعج يجعل الفرد العامل يبدأ بالتحليل النفسي لترك العمل ،، والصدمة يمكن أن تكون ايجابية او محايدة او سلبية او يمكن ان تكون متوقعة او غير متوقعة او داخلية او خارجية بالنسبة للشخص الذي يتعرض لها . (Lee;etal:1999,451)

ب- **وقت الانتقال** :- يشير (Zhang;etal,2012:224)ان وقت الانتقال يشير إلى الوقت الذي يمكن ان يقضيه الموظف للوصول إلى الشركة التي يعمل فيها يوميا ، فالسفر من مكان السكن إلى مكان العمل البعيد يمثل تجربة يتجنبها اغلب الموظفين حيث او القت الضائع اثناء السفر يعني انخفاض الوقت الذي يعطيه العامل لأنشطته خارج الوظيفة في المجتمع الذي يعيش فيه وخاصة عائلته

ت- **المتطلبات المالية** :- يوضح (Brett ;etal:1995,262) ان المتطلبات المالية هي تلك العوامل التي تؤثر في الاعتمادية الاقتصادية للأشخاص في العمل وتتأثر هذه العوامل بالموجودات المالية المتوفرة للفرد كل من الدخل المرتبط بالوظيفة والدخل المرتبط بالمصادر الاخرى للحصول على الاموال ، فالعامل الذ لديه مصادر اخرى للحصول على الاموال مثل عمل الزوجة او مشاريع تجارية اخرى سيكون لديهم متطلبات مالية منخفضة قياساً بالأشخاص الاخرين الذين ليس لديهم دخل اضافي .

4. أبعاد الإنغراز الوظيفي

طور مفهوم الاندماج الوظيفي مجموعة من القوى وهي بمثابة مجموعة ابعاد تعمل على ابقاء الموظفين في وظائفهم وتعمل هذه الابعاد معاً للحفاظ على تكامل الموظفين مع ما يحيط بهم وهي تقود الموظفين إلى بقائهم في وظائفهم وهي : (Mallol and Holtom,2007:36)

1- **الملائمة** :- تشير إلى التوافق بين الشخص والمنظمة وبيئتها حيث كلما كان هنالك توفيق كبير ، كلما قل احتمال مغادرة الشخص لمنظمتة ، على سبيل المثال يمكن للمرء أن يتخيل بسهولة وضعا يختار فيه الشخص المغادرة لأن قيمه لا تتطابق مع الثقافة التنظيمية وبالمثل فإن الشخص الذي يفضل الطقس الحار يكون أكثر احتمالاً للبقاء في منظمة تقع في مناخ استوائي . (Qing;etal:2018,8)

2- **الروابط** :- تشير الروابط إلى الاتصالات الموجودة في المنظمة والمجتمع ومن الأرجح أن يبقى الموظفون الذين لديهم المزيد من الروابط داخل وخارج العمل ، حتى عندما لا يرغبون في ذلك ، على سبيل المثال يمكنك أن تجد صعوبة أكبر في الرحيل عندما تقيم صداقات مع زملائك في العمل أو تكون لديك علاقات نشطة مع الجمعيات الخيرية المجتمعية . ويوضح (Emmanuel ;etal:2017,656) ان الروابط التي تربط الأفراد مع الآخرين في منظماتهم قد تعطيهم مشاعر طيبة وممتعة عن حياتهم و يؤكد أن جودة العلاقات مع الناس هي مؤشر على رضا الحياة للموظف و بالمثل أن بيئة نفسية اجتماعية سليمة في العمل لها آثار إيجابية على رفاهية الموظف

3- **التضحية** :- يوضح (Decha:2018,135) التضحية على أنها ما يجب على الناس التخلي عنه (أي التكلفة المتصورة للمزايا المادية أو النفسية) إذا قرروا المغادرة ، و تتعامل التضحية مع المنافع المادية والنفسية التي يجب على المرء التخلي عنها عند مغادرة المنظمة وان الفوائد العالية المتوقعة سوف تجعل الموظفين يبقون وظائفهم ،على سبيل المثال قد يختار الموظفون الذين يحصلون على تعويض جيد البقاء حتى إذا واجهوا بعض المشكلات مع إحدى المؤسسات ، وبالمثل ، فإن العمل في مؤسسة رفيعة المستوى يمكن أن يدفع الموظفين إلى البقاء .

المبحث الثالث

الاطار التطبيقي للبحث

أولاً :- فحص واختبار اداة قياس البحث:

الترميز والتوصيف:

تتكون اداة البحث من ثلاثة اجزاء رئيسية هي العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية والانغراز الوظيفي. والجدول رقم (1) يقدم توضيح عن كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

جدول (1) الترميز والتوصيف *

ت	المتغير	الابعاد	دور المتغير	تركيبية المتغير	عدد الفقرات	المصدر
1	العدالة التنظيمية المدركة	العدالة التوزيعية	مستقل	متعدد الابعاد	4	(Kaur:2016,2)
		العدالة الاجرائية			4	
		العدالة التفاعلية			4	
2	الثقة التنظيمية	الثقة بالإدارة العليا	وسيط	متعدد الابعاد	4	(porumbescu;etal:2013,15 9)
		الثقة بالمشرفين			4	
		الثقة بزملاء العمل			4	
3	الانغراز الوظيفي	الملائمة	معتمد	متعدد الابعاد	8	(MalloI and Holtom,2007:36)
		الروابط			6	
		التضحية			6	

• تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في جميع المقاييس اعلاه.

2- طريقة توزيع الاستبانة واسترجاعها

قام الباحثين بتوزيع مجموعة من الاستبانات عددها (98) استبانة لتحقيق متطلبات البحث وقد تم استرجاع (94) استبانة وبعد التأكد و الفحص للاستبانات وجد ان (91) استبانة صالحة للتحليل ، اذ تم توزيع الاستبانات على عدد من الموظفين في مديرية تربية كربلاء للمدة من 2018/11/15 ولغاية 2018/12/10 تخللت هذه المدة توزيع الاستبانة وتوضيح ما التبس من سوء فهم لفقراتها بناء على مقابلات شخصية لعينات محددة وعشوائية من اجمالي العينة والجدول التالي يوضح تفاصيل تلك العملية :

جدول (2) توزيع الاستبانة واسترجاعها

الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	98	%100
الاستبانات المسترجعة	94	%96
الاستبانات الصالحة للتحليل	91	%92
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	7	%7

المصدر: اعداد الباحثين

3- توضيح خصائص الديموغرافية للمستجيبين

اهتم توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين باستجلاء (النوع الاجتماعي، والعمر، ومستوى التعلم، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) اذ يظهر من الجدول (3) ان الذكور بلغ (64) فردا بينما كان عدد الاناث (27)، وقد اظهر عامل العمر ان المستجيبين الذين تراوحت اعمارهم بين (26-35) كانوا الاكثر، بينما كان المستجيبين ضمن الفئة العمرية (26-35) هم الاكثر، اما التحصيل العلمي فقد تبين ان حملة الدبلوم العالي و الماجستير (5) وهم الاقل بين المستجيبين اما حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغ (62) فردا وهي النسبة الاكبر، اما تصنيف المركز الوظيفي فقد بين ان الملاحظين الفنيين كانوا الاكثر اذا بلغوا (62) فردا، وقد كانت سنوات الخدمة لمن خدمتهم اقل من خمس سنوات النسبة الاكبر من العاملين في الشركة اذ بلغ عددهم (51) فردا، يتبين ان المستجيبين وبناء على تحليل عواملهم الديموغرافية انهم اصحاب خصائص تمكنهم من فهم الهدف من الاسئلة التي اجابوا عليها كما يمتلكون القدرة الكافية للإجابة بدقة، وبالتالي ستسهم اجاباتهم بالوقوف على ماهية متغيرات البحث ضمن المنظمة المبحوثة.

جدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

العامل	التصنيف	عدد المشاركين	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	64	71%
	انثى	27	29%
العمر	25 فأقل	16	18%
	26-35	39	43%
	36-45	27	30%
	46-55	9	9%
	56 فأكثر	0	0%
مستوى التعلم	دبلوم	24	27%
	بكالوريوس	62	68%
	دبلوم عالي او ماجستير	5	5%
	دكتوراه	0	0%
المركز الوظيفي	ملاحظ فني	62	68%
	مسؤول وحدة تنظيمية	18	20%
	مدير شعبة	6	6%
	مدير قسم	4	5%
	معاون مدير عام	1	1%
عدد سنوات الخدمة	مدير عام	0	
	اقل من 5 سنوات	51	56%
	6-10	31	34%
	11-15	7	8%
	16-20	2	2%
	21 فأكثر	0	

المصدر : اعداد الباحثين اعتمادا على استمارة الاستبانة

4- ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على العينة أنفسهم مرة أخرى ولحساب معامل الثبات أستخدم الباحثين طريقة الفا كرونباخ وكما في الجدول (4) وكالاتي:

جدول (4) نتائج اختبار الفا كرونباخ

ت	المتغير والبعد	نسبة الثبات	البعد	نسبة الثبات
1	العدالة التنظيمية المدركة	0.73	العدالة التوزيعية	0.90
2			العدالة الاجرائية	0.82
3			العدالة التفاعلية	0.66
4	الثقة التنظيمية	0.72	الثقة الإدارة العليا	0.79
5			الثقة بالمشرفين	0.83
6			الثقة زملاء العمل	0.84
7	الانغراز الوظيفي	0.75	الملائمة	0.64
8			الروابط	0.79
9			التضحية	0.67

المصدر:- اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

يبين الجدول اعلاه نسبة اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس (الفا كرونباخ). إذ كانت قيمة الفا كرونباخ لمتغير العدالة التنظيمية المدركة (0.73) بينما بلغت للأبعاد كالاتي: العدالة التوزيعية (0.90)، العدالة الاجرائية (0.82)، العدالة التفاعلية (0.66)، في حين كانت نسبة الثبات لمتغير الثقة التنظيمية (0.72) في حين بلغت نسبة الثبات لأبعادها، الثقة بالإدارة العليا (0.79)، الثقة بالمشرفين (0.83)، الثقة بزملاء العمل (0.84) في حين بلغت قيم الفا للانغراز الوظيفي (0.75)، في حين كانت لأبعاد الانغراز الوظيفي كلاتي: بعد الملائمة (0.64)، بعد الروابط (0.79) بعد التضحية (0.67). ونلاحظ من الجدول اعلاه ان المقياس بشكل اجمالي يمتاز بالثبات، فقد اشارت البحوث الادارية إلى ان قيمة الثبات المقبولة تبدأ من (0.60) فما فوق وهذا ما نلاحظه من ارتفاع نسبة الثبات للمتغيرات والابعاد لأكثر من (0.60).

ثانياً: تحليل نتائج اجابات الافراد عن متغيرات البحث

تشير نتائج الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة، والأهمية النسبية لترتيب الفقرات والابعاد المتعلقة بوجهات نظر عينة البحث عن متغيرات البحث العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية والانغراز الوظيفي، أذ يعكس الجدول اعلى وسطا حسابياً موزوناً من حيث المتغيرات بلغ (3.56) لتغير العدالة التنظيمية المدركة، بينما حقق متغير الإنغراز الوظيفي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.31) وجاء في المرتبة الاخيرة متغير الثقة التنظيمية اذ بلغ الوسط الحسابي (3.21)، ويتبين من النتائج ان جميع المتغيرات حققت وسطا حسابيا اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا مؤشر جيد يدل على توافر المتغيرات ضمن بيئة التطبيق وينسب جيدة وهي

جميعها ضمن مستوى اجابة مرتفع ، وبانسجام عال في الإجابات يؤكد انحراف المعياري لإجابات عينة البحث عن المتغيرات الثلاثة اذا بلغت حسب تسلسله (.965, .768, .557). اما من حيث مستوى توافر الابعاد فقط حققت ابعاد العدالة التنظيمية المدركة (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) وسطا حسابيا كالاتي (3.31,3.39,3.99) اذ يتبين ان بعد العدالة التفاعلية الاعلى وسطا حسابيا ويدعم ذلك الانسجام في اجابات عينة البحث المتجسدة بالانحراف المعياري الذي بلغ (.670) وحل بالمرتبة الثانية بعد العدالة الاجرائية اذ بلغ وسطه الحسابي (3.39) وبانحراف معياري (.846) اما بعد العدالة التوزيعية حل اخيرا بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبانحراف معياري (.965) وجميع تلك النتائج كانت اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو مؤشر جيد على توافر الابعاد في بيئة التطبيق، في حين كانت ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالادارة العليا، والثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) تمتلك وسطا حسابيا على التوالي (3.25,3.32,3.06) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (933,1.010,.929) وهي جميعها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على توافر تلك الابعاد كسلوك متبع الادارة في بيئة التطبيق اما ابعاد متغير الانغراز الوظيفي (الملائمة، والروابط، والتضحية) فقد حققت اوساطا بلغت على التوالي (3.70,3.79,3.66) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (.530,.427,.576) ويتبين ان جميع الاوساط كانت اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على توافر تلك الابعاد ضمن بيئة التطبيق. اذ يتضح من النتائج اعلاه ان افراد العينة لديهم ادراك بالعدالة التنظيمية المدركة التي تمارسها ادارتهم وان هناك جو من الثقة التنظيمية لآباس به ولديهم قناعة بوجود انعزاز وظيفي لديهم في مجال عملهم

جدول (5) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغيرات البحث

الفقرات والابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
العدالة التوزيعية	3.31	.965	مرتفع	3
العدالة الاجرائية	3.39	.846	مرتفع	2
العدالة التفاعلية	3.99	.670	مرتفع	1
العدالة التنظيمية المدركة	3.56	.557	مرتفع	اولا
الثقة بالإدارة العليا	3.25	.933	مرتفع	2
الثقة بالمشرفين	3.32	1.010	مرتفع	1
الثقة بزملاء العمل	3.06	.929	مرتفع	3
الثقة التنظيمية	3.21	.768	مرتفع	ثالثا
الملائمة	3.70	.530	مرتفع	2
الروابط	3.79	.427	مرتفع	1
التضحية	3.66	.576	مرتفع	3
الانغراز الوظيفي	3.31	.965	مرتفع	ثانيا

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ثالثاً :- اختبار الفرضيات

1- اختبار فرضية الارتباط

اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار فرضيات البحث إذ تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث (العدالة التنظيمية المدركة، والثقة التنظيمية، والانغراز الوظيفي). فقد اظهر الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

- 1- علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10
- 2- علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30
- 3- علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

أذ يظهر الجدول () مصفوفة الارتباط التي تشير إلى ان العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ومتغيري الثقة التنظيمية والانغراز الوظيفي كانت ايجابية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط على التوالي (R=0.599 , p < 0.01) (R=0.850 , p < 0.01) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات . اما عن علاقة متغير الثقة التنظيمية بمتغير الانغراز الوظيفي فقد بلغ معامل الارتباط (R=0.896, p < 0.01) ، إذ تشير هذه النتيجة ايضاً إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين المتغيرين ويظهر من النتائج ان جميع علاقات الارتباط ذات دلالة احصائية وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التيتشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث.

جدول (6) مصفوفة الارتباط بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية والانغراز الوظيفي

		الثقة التنظيمية	العدالة التنظيمية المدركة	الانغراز الوظيفي
الثقة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.599**	.896**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	91	91	91
العدالة التنظيمية المدركة	Pearson Correlation	.599**	1	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	91	91	91
الانغراز الوظيفي	Pearson Correlation	.896**	.850**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	91	91	91

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية N=91

2: اختبار فرضيات نموذج التأثير:

تهتم هذه الفقرة باختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث ولغرض تحقيق ذلك فإن على الباحث تحديد نوع الاختبار الملائم لنموذج البحث الذي هو النموذج الوسيط، إذ اعتمد الباحثين على طريقة (Baron & Kenny) التي تعد أسلوباً ملائماً لاختبار النموذج الوسيط وتتكون هذه الطريقة من مجموعة خطوات تمثل مجموعها الفرضيات المطلوبة لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث. ومن أجل اختبار الدور الوسيط لمتغير الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية المدركة ومتغير الانغراز الوظيفي يجب القيام بالخطوات الآتية ومن خلال استعمال البرنامج (Amos V.20):

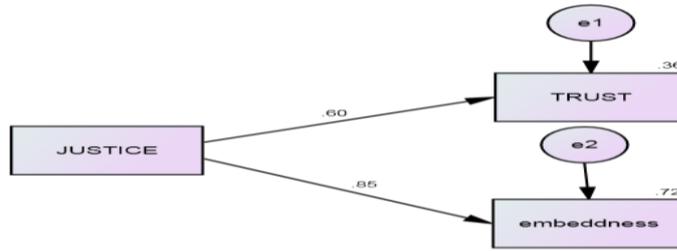
- 1- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) .
- 2- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) والمتغير المعتمد (الانغراز الوظيفي) .
- 3- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
- 4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما :-

أ- إذ إنخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

ب- إذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

الخطوة الأولى تعكس العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية . أما الخطوة الثانية فإنها تعكس العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة من جانب ومتغير الانغراز الوظيفي من جانب آخر. أما الخطوة الأخيرة فإنها تتمثل بالعلاقة بين الثقة التنظيمية ومتغير الانغراز الوظيفي بوجود متغير العدالة التنظيمية المدركة .

وفي ضوء نتائج الجدول (7) والشكل (2) يتبين تحقق الشرطين الأول والثاني والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) والمتغير الوسيط الثقة التنظيمية والانغراز الوظيفي وهذا يشير إلى تحقق الفرضيتين الأوليتين للبحث . كما ان الشكل (3) يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط جديرة بالاهتمام إذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر ولغرض تحديد نسبة التأثير غير المباشر يشير تحليل بارون وكيني إلى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد، إذ يظهر نسبة التأثير (0.43×.60) تساوي (0.26). وهي نسبة التأثير لتوسط الثقة التنظيمية بين المتغير المستقل والمعتمد وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في جدول (8) وهذا يوضح تحقق الفرضية الثالثة والرابعة للبحث .



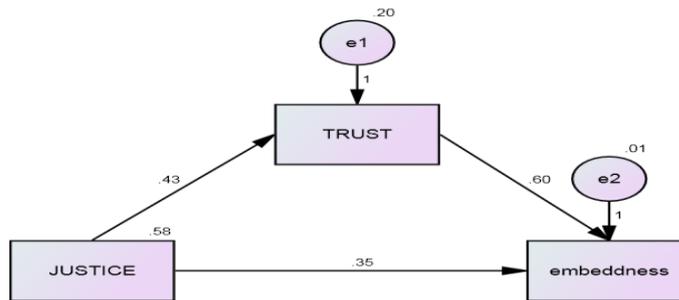
شكل (2) علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد والوسيط

جدول (7) بيان مسارات التحليل ومعنويتها

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TRUST	<---	JUSTICE	.435	.061	7.096	***	
embeddness	<---	JUSTICE	.609	.040	15.332	***	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS, V.21



شكل (3) اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط

جدول (8) مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TRUST	<---	JUSTICE	.435	.061	7.096	***	
embeddness	<---	TRUST	.595	.027	22.010	***	
embeddness	<---	JUSTICE	.350	.020	17.834	***	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS, V.21

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

- 1- اتضح ان العدالة التنظيمية المدركة المبحوثة بشكل عام هي بمستوى جيد ولا سيما بعد العدالة التوزيعية التي ، اي ان سلوك بعض المدراء يتصف بالإنصاف في التعامل مع مرؤوسيهام ، و ان شعور نسبة كبيرة من العينة بمساواة ما يحصلون عليه من عائد مقابل الجهود التي يقدمونها .
- 2- تقدم بعد الثقة بالإدارة العليا ليكون أولاً في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعد الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه بعد الثقةً بزملاء العمل ثالثاً وهذا يفسر بأن العينة المبحوثة ترى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بالإدارة العليا بشكل كبير مما يعكس زيادة اهتمام ادارة المنظمة بهذه الثقة .
- 3- تعكس لنا فكرة الانغراز الوظيفي إلى انه لا يوجد هناك نهج ثابت او محدد او قاعدة لتعزيز الانغراز الوظيفي ، كما لا تتشابه المنظمات في استخدام نفس أساليب الجذب والاستبقاء اذ يعتمد الكثير من هذه الاساليب على استراتيجية العمل ، والثقافة التنظيمية السائدة .
- 4- ان اكثر فقرات الاستبانة كانت بمستوى مهم جدا وبذلك فإن المنظمة المعنية بالدراسة اذا ما ارادت ان تبني الانغراز الوظيفي لدى موظفيها فإنها معنية بهذه الفقرات لأهميتها .
- 5- تبين من خلال النتائج توسط متغير الثقة التنظيمية للعلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي وهذا يؤشر ان مساهمة الثقة كانت ايجابية في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

ثانياً :- التوصيات

- 1- رقد المكتبة العربية بالمزيد من الدراسات المتعمقة بمفهوم الانغراز الوظيفي كونه من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لا زالت تحتاج إلى المزيد البحث والكشف عن الجوانب المهمة التي تشكل اساسا في بناء هذا المفهوم التي تنعكس بدورها على واقع الأداء في المنظمة
- 2- بالنظر لما تمتلكه المنظمة المبحوثة المعني بالبحث من الثقة بالإدارة العليا والمشرفين ، فإن البحث يوصي تعزيز الثقة لدى زملاء العمل في المنظمة المبحوثة لما حيث تمثل ثقة الأفراد بعضهم البعض الآخر داخل المنظمة اعتمادا على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشتراكهم في المشاعر والآمال .
- 3- يوصي البحث الدائرة المبحوثة بزيادة اطلاعها المعرفي على مفاهيم العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية وكذلك الانغراز التي تسهم في تعزيز قدرات الموظفين لديها .
- 4- على المنظمة قيد البحث (مديرية تربية كربلاء) بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام الاهتمام بدراسة الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين الاهتمام بمفهوم الانغراز الوظيفي بجميع أبعاده الذي ينقل المنظمة إلى الواقع الذي يجعلها اكثر تفهما للمطلبات الحالية ومواكبة المتغيرات السريعة التي تشهدها ساحة المنافسة في سوق العمل في المرحلة الحالية والمستقبلية .

5- ان التحقق من مستويات ادراك وشعور الموظفين بظواهر تنظيمية معينة كالعدالة ومستوى الثقة وانعكاس ذلك في زيادة مستويات انغراهم يعد ضرورة تحتم على المديرية اقامة الندوات والورش لتحقيق ذلك واستخدام سياسة الباب المفتوح لبتاح لها تحديد مستويات تلك الظواهر في بيئة العمل .

المصادر

أولاً :- المصادر العربية

- 1- الزبيدي، غني دحام " 2015 " ادارة السلوك التنظيمي " ط/1، دار غيداء للطباعة والنشر، عمان، الاردن
- 2- مهني، سارة" 2016 " العدالة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي " رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- كلية العلوم الانسانية والاجتماع .
- 3- العطوي ، عامر علي حسين، 2007 : اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد1.
- 4- الطائي، رنا ناصر صبر، 2007 : الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط "، رسالة ماجستير أدارة أعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً :- المصادر الاجنبية

- 1- A. R. Elangovan, Werner Auer-Rizzi, Erna Szabo, (2015) "It's the act that counts: minimizing post-violation erosion of trust", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Issue: 1, pp.81-96.
- 2- Alan Coetzer, Chutarat Inma, Paul Poisat, Janice Redmond, Craig Standing, (2018) "Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours", International Journal of Manpower, Vol. 39 Issue: 2, pp.222-239
- 3- Alfes, Kerstin; Shantz, Amanda; Alahakone, Ratnesvary(2016)" Testing additive versus Interactive effects of Person-Organization fit and Organizational trust on engagement and per formance" Emerald Personnel, Vol,45; No, 6.
- 4- Alisher Tohirovich Dedahanov, Jaehoon Rhee, (2015) "Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", Management Decision, Vol. 53 Issue: 8, pp.1843-1857.
- 5- Aristides I. Ferreira Luis F. Martinez José Pereira Lamelas Rosa I. Rodrigues , (2017),"Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover A multilevel study in Portuguese hotels ", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 Iss 1 pp. 248 - 267

- 6- BAGRAIM , JEFFREY J , HIME ,PATRICIA,(2007),"THE DIMENSIONALITY OF WORKPLACE INTERPERSONAL TRUST AND ITS RELATIONSHIP TO WORKPLACE AFFECTIVE COMMITMENT " ,Journal of Industrial Psychology
- 7- Bilal Afsar, Asad Shahjehan, Syed Imad Shah, (2018) "Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 30 Issue: 3, pp.1436-1452
- 8- Brett, J. F., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. Academy of Management Journal, 38, 261-271
- 9- Chen Ying- Haeih, We Jyh- JENG, Chien Shu-Hua(2016.)" Impact of initial trust, involvement, and mood on trusting belief Evidence from the financial industry in Taiwan, Journal of Service Theory and Practice, Vol,25; No,1.
- 10- Decha Dechawatanapaisal, (2018) "Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants", Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 10 Issue: 2/3, pp.130-148
- 11- Decha Dechawatanapaisal, (2018) "The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness – turnover relationship among Thai health-care employees", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26 Issue: 1, pp.43-62
- 12- Elisabeth Enoksen, (2016) "Perceived discrimination against immigrants in the workplace: Influence of personal values and organizational justice", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 35 Issue: 2,pp.66-80.
- 13- Emmanuel Twumasi Ampofo, Alan Coetzer, Paul Poisat, (2017) "Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction", Employee Relations, Vol. 39 Issue: 7, pp.951-966
- 14- Emmanuel Twumasi Ampofo, Alan Coetzer, Paul Poisat, (2018) "Extending the job embeddednesslife satisfaction relationship: An exploratory investigation", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 5 Issue: 3, pp.236-258
- 15- Getaw Tadesse, Girma Tesfahun Kassie, (2017) "Measuring trust and commitment in collective actions: Evidence from farmers' marketing organizations in rural Ethiopia", International Journal of Social Economics, Vol. 44 Issue: 7, pp.980-996.

- 16- Greenberg, J., (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol.16. No.2
- 17- Guglielmo Faldetta, (2016) "Organizational caring and organizational justice: Some implications for the employment relationship", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 24 Issue: 1, pp.64-80
- 18- Hakan Vahit Erkutlu, Jamel Chafra, (2017) "Leader narcissism and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity", EuroMed Journal of Business, Vol. 12 Issue: 2, pp.146-162
- 19- Hawkar Rashid Arab, Tarik Atan, (2018) "Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq", Management Decision, Vol. 56 Issue: 4, pp.808-827.
- 20- Hayfaa A. Tlaiss (2015)"Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia Trust in immediate supervisor as a mediator" Emerald Journal of Management Development, Vol,34, No, 9, pp 1042-1060.
- 21- Jale Minibas-Poussard, Jeanne Le Roy, Turhan Erkmen, "The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment", Personnel Review, Vol,46, No,8, 2017.
- 22- Kalay,Faruk,(2016),"The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context",International Journal of Human Resource Studies,Vol. 6, No. 1.
- 23- Kaur,Simran,(2016),"A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction",The International Journal of Indian Psychology,Volume 3, Issue 2, No.1.
- 24- Lee, T.W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999. Journal of Vocational Behavior, 55, 161-187
- 25- Mallol, Carlos; Holtom, Brooks (Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment) J Bus Psychol, (22), 35-40,2007.
- 26- Muhammad Majid Adeel, Hafiz Ghufan Ali Khan, Naveed Zafar, Syed Tahir Rizvi, (2018) "Passive leadership and its relationship with organizational justice: Verifying mediating role of affect-based trust", Journal of Management Development, Vol. 37 Issue: 2, pp.212-223.

- 27- Mukherjee, Spriha & Singh, Abha & Mehrotra, Sakshi, (2016), "Organizational Justice in Relation to Competence, Commitment and Self Motivation", The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 2, No.5.
- 28- ORUMBESCU, Greg , PARK, Jungho , OOMSELS, Peter ,(2013) "BUILDING TRUST: COMMUNICATION AND SUBORDINATE TRUST IN PUBLIC ORGANIZATIONS", Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 38
- 29- Paola Spagnoli, Maria Luisa Farnese, Francesca D'Olimpio, Andrea Millefiorini, Liliya Scafuri Kovalchuk, (2017) "Psychometric properties of the Italian version of Colquitt's Organizational Justice Scale (OJS)", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 5, pp.861-874.
- 30- Pauline W.J. van Esterik-Plasmeijer, W. Fred van Raaij, (2017) "Banking system trust, bank trust, and bank loyalty", International Journal of Bank Marketing, Vol. 35 Issue: 1, pp.97-111.
- 31- Piotr Gaczek, Grzegorz Leszczynski, Marek Zielinski, (2018) "Do sales people trust new customers because of who they are?", IMP Journal, Vol. 12 Issue: 3, pp.498-518
- 32- Qing Kathy Ma, Milton Mayfield, Jacqueline Mayfield, (2018) "Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 32 Issue: 4, pp.5-9
- 33- Rai, S.Gauri , (2013). Impact of organizational justice on satisfaction commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? International Journal of Human Sciences, 10(2), 260-284.
- 34- Rego , A. & Cunha , M. (2006) . Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
- 35- Saif Ur Rehman, Cao Qingren, Gao Weiming, (2017) "Rise in level of trust and trustworthiness with trust building measures: A mathematical model", Journal of Modelling in Management, Vol. 12 Issue: 3, pp.349-363.
- 36- Saif Ur Rehman, Cao Qingren, Gao Weiming, (2017) "Rise in level of trust and trustworthiness with trust building measures: A mathematical model", Journal of Modelling in Management, Vol. 12 Issue: 3, pp.349-363.
- 37- Srecko Stamenkovic, Biljana Ratkovic Njegovan, Maja S. Vukadinovic, (2018) "Intra-national diversity: Perception of organizational justice and

ethical climate in organizations in Serbia", Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 25 Issue: 3, pp.425-442.

38- Starnes, Becky J. , . Truhon, Stephen A. and McCarthy ,Vikkie (2012), "A Primer on Organizational Trust Organizational Trust: Employee-Employer Relationships

39- Suifan, Taghrid, S" Does Organizational Justice affect Turnover-Intention in a developing Country, The mediating role of Job satesfaction and Organizational Commitment, Journal of management Development, Vol,36, No,9, 2017.

40- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike hulpbronnbestuur, 12(1), 10.

41- Till, E., and Karren, R., 2011 . Organizational Justice Perceptions and Pay Level satisfaction, Journal of Managerial Psychology, Vol. 26, No. 1, pp 42-57.

42- Ulla Normann, Chris Ellegaard, Morten Munkgaard Møller, (2017) "Supplier perceptions of distributive justice in sustainable apparel sourcing", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 47 Issue: 5, pp.368-386

43- Yasser Moustafa Shehawy, Ahmed Elbaz, Gomaa M. Agag, (2018) "Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry", Tourism Review, Vol. 73 Issue: 4, pp.548-571

44- Yukyung Park, Ji Hoon Song, Doo Hun Lim, (2016) " Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Issue: 6, pp.711-729.

45- Zhang, Mian; Fried, David; Griffeth, Rodger (2012) (A review of job embeddedness: conceptual, measurement issue, and directions for future research) Human resource Management Review, 22, pp.220-231

46- Zjoull, Saloua, Swahli Abdelazizi" The Influece of Organizational Jastice on Job performance, The mediating Effective Commitment, Journual of manejemant Development" Vol 3, No 4, pp542-559, 2017.

استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



Karbala University

College of Administration & Economics

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

م / استمارة استبانة

إلى السادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال والموسوم (الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و الانغراز الوظيفي) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها ، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الكلية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً .
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة () / أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

م. صفاء عبد علي عبد الأمير

م.د صالح مهدي الحسناوي

م.م علي محمد عبد الكاظم

المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

الجنس	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> انثى
-------	---------------------------	----------------------------

العمر	أقل من 25 سنة	26 - 35 سنة	36 - 45 سنة	46 - 55 سنة	56 فأكثر
	<input type="radio"/>				

التحصيل الدراسي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير أو دبلوم عالي	دكتوراه
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المركز الوظيفي	مدير عام	معاون مدير عام	مدير قسم	مدير شعبة	مسؤول وحدة تنظيمية	ملاحظ فني أو مشرف عمل
	<input type="radio"/>					

عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - فأكثر
	<input type="radio"/>				

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات العدالة التنظيمية المدركة

العدالة التنظيمية المدركة : تمثل التصور الذي يعتقده الافراد العاملون حول شفافية المنظمة في اظهار المساوات بين مدخلات العاملين ومخرجاتهم فهم يقومون بالمقارنة لما يحصلون عليه لقاء الجهود المبذولة لإنجاز الاعمال . (Elisaabeth,2016:71)

1. العدالة التوزيعية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	يعد نظام العلاوات والتعويضات عادل ومناسب لجميع العاملين.					
2	تمتلك المنظمة تخطيط للمستقبل بشكل جيد ينعكس على اتخاذ القرارات					
3	تتفق قيم ومبادئ واهداف العاملين مع قيم ومبادئ واهداف المنظمة					
4	ان الامتيازات والحوافز التي يحصل عليها العاملون تتناسب مع الجهد المبذول					

2. العدالة الاجرائية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المنظمة بالعدالة					
2	هنالك إجراءات مناسبة فيما يخص التدريب والتطوير والسلامة المهنية					
3	يعد سلوك المدراء والزملاء بالانصاف والتعاون مع الجميع دون تمييز					
4	تعد إجراءات النقل والتنسيب واضحة وعادلة					

3. العدالة التفاعلية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستمع المنظمة إلى وجهة نظر العاملين وتحترم آرائهم .					
2	تهتم المنظمة بإحساس بمشاعر العاملين وتتعامل معهم بصدق.					
3	تأخذ المنظمة مطالب العاملين وظروفهم الشخصية بالاعتبار .					
4	يتم اشراك جميع العاملين في مناقشة القضايا الهامة داخل المنظمة					

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية : هي التوقعات الايجابية لدى الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة حول سلوكياتهم على اساس العلاقات والادوار التنظيمية والاتصالات المتبادلة بينهم وبين الادارة العليا او اي جهة اخرى (Alisher&Gaehon,2015:1843)

1- الثقة بالإدارة العليا

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمكنني الاعتماد على الادارة العليا لأنها تفعل الاحسن والافضل في العمل					
2	أشعر بالراحة تجاه قرارات الادارة العليا لإظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
3	يمكنني الاعتماد على الادارة العليا في تنفيذ المسؤوليات					
4	أشعر بالامان مع الادارة العليا لأن لديها القدرة على التنبؤ والانسجام					

-2 الثقة بالمشرفين

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة					
2	أشعر بالثقة لأن مشرفي لأن مشرفي يهتم دائما بسعادتي					
3	أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية وتفاني					
4	يمكنني الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات					

-3 الثقة بزملاء العمل

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي ايمان بأن زملائي في المعمل يضحون من أجلي عندما احتاج لهم					
2	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل					
3	علاقتي الخاصة بزملائي في العمل تجعلنا نشترك في مشاعرنا وآمالنا بحرية					
4	زملائي في المعمل يمكن أن يؤثروا على سبب ارتباطي العاطفي بهم					

المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الانغراز الوظيفي

الانغراز الوظيفي : على أنه مجموعة واسعة وكبيرة من العوامل التي تؤثر في قرار العامل في البقاء أو مغادرة المنظمة التي يعمل فيها (Takawira;etal:2014,2)

1-الملائمة

أ- الملائمة مع المجتمع

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	انا احب المكان الذي أعيش فيه					
2	هناك انسجام وملائمة بيني وبين المجتمع الذي اعيش فيه					
3	يعد المجتمع الذي اعيش فيه بمثابة بيتي الكبير					
4	يتوافر في المنطقة التي اعيش فيها الكثير من الانشطة والخدمات التي احبها وامارسها (مثل القاعات الرياضية، والانشطة الثقافية والفنية الخ)					

ب- الملائمة مع المنظمة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	امتلك المهارات والقدرات التي تتطلبها وظيفتي					
2	أشعر بالتلاؤم والانسجام بيني وبين المنظمة التي اعمل فيها					
3	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم وثقافة المنظمة التي اعمل فيها					
4	اعد تحقيق اهدافي الشخصية جزءاً من تحقيق اهداف المنظمة					

2- الروابط

أ- الروابط مع المجتمع

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يجد العاملون في المنظمة ذواتهم كما في المكان الذي نشؤوا فيه منذ الطفولة.					
2	تسمح البيئة المجتمعية للعاملين بالاعتزاز بدياناتهم ولا تقاطع في ذلك مع تعليمات وانظمة هذه البيئة.					
3	لا يوجد شيء يمنع العامل من الارتباط بجذوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه .					

ب- الروابط مع المنظمة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تمسك العاملون بوظائفهم لاعتقادهم بان الكلية تخطط لتحقيق اهداف واقعية .					
2	العاملون مستعدين للتضحية بالوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح الكلية واستمرارها.					
3	يشعر العاملون اثناء العمل بروح العائلة الواحدة او الفريق الواحد .					

3-التضحية

أ- التضحية المرتبطة بالمجتمع

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	ان مغادرتي المنظمة لأي سبب يجعلني اخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.					
2	اشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت المنظمة التي اعمل فيها سابقاً.					
3	عند مغادرتي المنظمة فإنني اخسر اصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.					

ب- التضحية المرتبطة بالمنظمة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عند انتقالني لدائرة أخرى سأخسر بعض الامتيازات التي احصل عليها حاليا .					
2	توافر الكلية فرص الترقية والتقدم في مساري المهني والوظيفي.					
3	امتلك الحرية الكاملة لتحقيق اهدافي في هذه الكلية					