

جامعة قناة السويس

كلية التجارة بالإسماعيلية

قسم إدارة الأعمال

بحث مستخلص من رسالة مقدمة للحصول
على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

بحث بعنوان

أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات

دراسة ميدانية

مقدم من

أمينة محمد عليمان حسين

٢٠١١

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
بأكاديمية الدراسات المتخصصة للعلوم الإدارية بالجامعة العمالية

فعالية في توجهات وسلوكيات وفلسفه وسياسات المنظمه. كما أن الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين لا سيما الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهم من أهم المتغيرات التي تؤثر على إنتاجيتهم مما جعل ذلك مثار اهتمام دراسات السلوك التنظيمي وذلك في السنوات الخمس الأخيرة. ويقتضي ذلك ضرورة تبني الشركات متعددة الجنسيات مداخل التزام تنظيمي تعمل على خفض معدل دوران العمالة وشعور العامل بالتوافق النفسي مما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهد والأداء الذي يؤثر بدوره على انخفاض تكلفة العمل. وتطبيق أبعاد عدالة تنظيمية تراعي الاختلافات بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لدى توافق معادلة العوائد والمساهمات بغرض زيادة أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم^(٢)

مقدمة:
تواجده المنظمات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - تحدياً مشتركاً يتمثل في تحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. وقع على عاتق إدارة الشركات متعددة الجنسيات مهمة تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال التوظيف الفعال لجهود العاملين بالشركة، ويعتبر العاملين الذي تعتمد عليهم إدارة الشركة في تحقيق أهدافها هم أهم الأصول التي تمتلكها الشركة^(١). وقد أثبتت الأدبيات - في الآونة الأخيرة - أهمية المتغيرات التنظيمية التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتعقر على أداء الأفراد لتلك فان اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لا ينبعى ان يقتصر على أدخل الأدوات والتقييمات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغيرات



● وفقاً لمعايير التوجّه العالمي؛ ينظر المديرين في الشركات إلى شركتهم على أنها (شـ.رـ.مـ.)، بمعنى هل هي موجه بالسوق المحلي أو هي موجهة سوق بعض الدول الأخرى بشكل منفرد، أو هي موجهة بمناطق واسعة أو حتى بالسوق العالمي ككل تعرف المنظمة متعددة الجنسيات بأنها

(المنظمة التي ترى العالم كله مجالاً لممارسة أنشطتها الإنتاجية) (٩).

● ومن وجهة أخرى فإن عدم اتفاق الباحثين حول تعريف واحد للمنظمات متعددة الجنسيات شيء طبيعي، وذلك لوجود إشكال عديدة، ومختلفة للمنظمات متعددة الجنسيات، وإن تعريف من الأساليب المكثفة التي تستخدمها تلك المنظمات في التنظيم والتعامل غير الحدود الدولية، لذلك فمن الصعوبة جداً الحصول على تعريف يصف بدقة كل إشكال المنظمات متعددة الجنسيات.

● وكما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف واحد للمنظمات متعددة الجنسيات، فإنه أيضاً لا يوجد اتفاق بينهم حول المصطلح ذاته، حيث يوجد العديد من المصطلحات المستخدمة للتعبير عن المنظمات متعددة الجنسيات منها ما يلى (١٠):

٢/١١/٣ سلوكيات الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسية (١١): Multinational Manpower Behavior M.M.B

العمل في مؤسسات متعددة الجنسية أو في مؤسسات قومية يعمل لديها قوى عاملة من جنسيات متنوعة. وبمعنى ذلك التعامل مع سلوكيات من مصادر ثقافية متعددة وحضارات مختلفة، فاختلافات اللغة والتربية والثقافة والقيم والمعتقدات يؤدي إلى اختلاف التوقعات والتصورات والاتجاهات والأفعال وأنماط القيادات والاتصالات وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات والسلوك الجماعي وغيرها. كما أن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات يجب أن يتمتعوا بمقومات الشخصية العالمية (١٢):

- المعرفة: وهي ضرورية لإدارة المنافسة المستمرة.
 - التصور الكوني: وهو ضروري لواجهة التعقيدات الناتجة عن التغيرات.
 - المرونة: وهي ضرورية للتكيف والبقاء.
 - الحس الثقافي: وهو لازم للانسجام مع الفرق المتعددة الثقافات.
 - الحكم: وهي ضرورية لإدارة عدم التأكيد.
 - التخييل: وهو لازم للتعلم المستمر والتبني.
- وبالإضافة إلى الخصائص السابقة فإن دور إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات: (١٣)

- اختيار المديرين شغل المراكز الدولية.
- التعليم والتهيئة المبدئية والتدريب من منظور التوجّه العالمي.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- التطوير التنظيمي.
- التفاعل والتاثير في الثقافات واستغلال الفرص المتاحة بها.
- بناء روح الفريق العالمي.

- تحفيظ المسارات المهنية على المستوى العالمي.
- وضع نظام الأجراء والمرتبات على المستوى الدولي.
- تقييم الأداء من منظور التوجّه العالمي.

● تبيين المديرين والخبراء بعد عودتهم من البلد المضيف إلى المركز الأصلي أو الشركة الأم.

وتواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات العديد من

الصعوبات: (١٤)

- تأثير البيئة الخارجية.
- زيادة درجة المخاطر وظروف عدم التأكيد.
- تعدد الوظائف وتنوعها.
- اختلافات ثقافات العاملين متعددة الجنسيات واختلاف لغاتهم.

ويسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرّف على مفاهيم مرتبطة بالشركات متعددة الجنسيات وتتناول خصائصها وإدارة الموارد البشرية والتركيز على سلوكيات القوى العاملة المتعددة الجنسيات

٢- التعرّف على أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالشركات متعددة الجنسيات.

٣- تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي التي تعمل على خفض معدل دوران العمالة وشعور العامل بالتوافق النفسي في الشركات متعددة الجنسيات.

٤- تحديد أبعاد العدالة التنظيمية التي تراعي الاختلافات بين الأفراد بفرض زيادة أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم.

٥- تأثير المتغيرات التنظيمية والالتزام والعدالة التنظيمية على أداء الشركات متعددة الجنسيات.

وتحقيق ما سبق اعتمد الباحث على تقسيم الفصل إلى:

١/٣ ماهية الشركات متعددة الجنسيات

٢/٣ المتغيرات التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات.

٣/٣ الالتزام التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات.

٤/٣ العدالة التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات.

٥/٣ نموذج مقترن لتأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات. وفيما يلى شرح تفصيلي لما تقدم من عناصر.

١/٣ الشركات متعددة الجنسيات International Organizations

١/١/٣ مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة الأعمال الدولية حول تعريف الشركات متعددة الجنسيات، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

١/١/٣ اختلاف ناتج عن اختلاف المعايير الكمية والوصيفية:

يرى أحد الكتاب (٢) إن عدم الاتفاق هنا يرجع إلى اختلاف المعايير التي يستند إليها كل باحث في تعريفه لتلك المنظمات، سواء كانت هذه المعايير كمية، أو معايير وصفية Qualitative، وهي كما يلى:

١/١/٣ المعايير الكمية المستخدمة في تعريف الشركات

متعددة الجنسيات:

● وفقاً لمعايير عدد الدول محل النشاط دولة المقر، والدول الفروع، يتم تعريف المنظمة متعددة الجنسيات بأنها تلك المنظمة التي تمارس نشاطها الرئيسي أنتاج سلع أو خدمات في بلدان على الأقل (٤)، بينما يرى باحث آخر أنه لكي تكون منظمة متعددة الجنسيات، فلا بد أن تمارس أنشطتها الإنتاجية في أكثر من ست دول (٥).

● وفقاً لمعيار الإيراد الكلي Overall Revenue الناتج من العمليات الخارجية، فإنه أيضاً لا يوجد اتفاق بين الباحثين على هذا المعيار، حيث يرى البعض أنه يجب لا يقل عن ٢٥٪ من إجمالي إيراداتها، بينما يرى آخرون أنه يجب لا يقل عن ٣٠٪ من إجمالي الإيرادات (٦).

● وفقاً لمعيار الوصفية المستخدمة في تعريف الشركات متعددة الجنسيات: والتي تحدها توجهات الإدارة يلاحظ ما يلى: أن الشركة الأم التي تسيطر وتدير عدداً من المنظمات في عدة دول تستخدم موارد مالية وبشرية مشتركة، وفق إستراتيجية عامة لتحقيق هدف واحد هو تعظيم ربحية الشركة الأم (٧).

● وفقاً لمعيار التوجّه بالنظمات: تعرف المنظمة متعددة الجنسيات بأنها المنظمة التي ليس لها دولة تدين لها بالولاء أكثر من أي دولة أخرى (٨).

بحث بعنوان : «أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالنظام التنظيمي»



تنظيم العمل في كل من المنظمة الام، والمنظمات المضيفة، وذلك من حيث المناخ التنظيمي، المناخ النفسي، التطبيع، الهيكل التنظيمي، صراع الدور، حجم المنظمة، بينة العمل المادية، الصيغ الرسمية.

● مفهوم المتغيرات التنظيمية: وقد عرفها أحد الكتاب^(١٧) بأنها مجموعة عوامل متعلقة بالمنظمة تؤثر في الفرد وتسبب ضغط العمل لديه.

كما عرفها كاتب اخر^(١٨) بأنها تمثل الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود متغيرات تنظيمية ايجابية تتبع مستويات اداء مرتفعة . وبالحافظ على المتغيرات التنظيمية الايجابية تستطيع الادارة تهيئة المناخ المناسب للأداء . كما ان المتغيرات التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات متعددة الابعاد والجوانب ولا تستطيع الباحثة تناولها جميعاً في دراسة واحدة .

لذلك سيمت دراسة اهم المتغيرات التنظيمية من وجهة نظر الباحثة:

- المناخ التنظيمي
- صراع الدور
- Role Conflict .

١/٢/٣ المناخ التنظيمي :

١/١/٢/٢ مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي ويتلور في اطار الفكر الاداري المعاصر، واشتمل على العديد من التعريفات التي جاء بها الباحثين تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية تذكر الباحثة منها:

ان مفهوم المناخ التنظيمي^(١٩) هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتقثير على سلوك العاملين لديها . كما ان استخدام تعبير المناخ التنظيمي يعد تعبيراً مجازياً حيث تعددت تعريفات المناخ التنظيمي فقد ذكر بعض الكتاب^(٢٠) ان المناخ بالمعنى الحرفي يعد تعبيراً جغرافياً ينصرف الى بينة وطبيعة الاحوال الجوية في فصول السنة المختلفة وعلى ذلك فان استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التغيير عن المنظمة ككيان عضوي يهدف أصنافاً صفة التفاعل مع البيئة المحيطة ، وعلى ذلك فالمناخ التنظيمي يشير الى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الادارية او السلوك الاداري وبذلك يمكن ان يكون المناخ التنظيمي مجموعه من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع اعضائها والبيئة المحيطة بها، كما انه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها اعضاءها . ويمكن للباحثة من خلال التعريف السابقة تعريف المناخ التنظيمي انه: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها ويتاثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وآخر، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية الموارد البشرية العاملة.

٢/١/٢/٣ خصائص المناخ التنظيمي :

من خلال التعريف السابقة يمكن للباحثة استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

١- ان المناخ التنظيمي^(٢١) مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص او السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعنصريها ومتغيراتها.

٢- مجموعة من الخصائص^(٢٢) التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، كما تتميز هذه الخصائص بالثبات النسبي وعدم التغير السريع، فضلاً عن تأثيرها على سلوك الافراد داخل المنظمة.

٣- ان مناخ^(٢٣) اي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لادرائهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.

٢/٢/١/٣ نماذج ممارسات ادارة الموارد البشرية في

بعض الشركات متعددة الجنسيات:

● طبق سياسات موارد بشرية متعددة في شركة توبيتا للسيارات تنtrinsic فيما يلي:^(١٥)

- ١- التفرقة في اختيار المديرين والخبراء لشغل المراكز الدولية على أساس عنصري .
- ٢- قصر وظائف الادارة العليا على جنسية المركز الرئيسي للشركة .
- ٣- التدريب والتنمية المتميزة لبعض عناصر الموارد البشرية دون غيرها .
- ٤- التفرقة في هيكل الأجور والحوافز وتقدير الأداء والترقية .
- ٥- تقدم الشركة مزايا عديدة للعاملين بها .

× سياسة ادارة الموارد البشرية في شركة كيا للسيارات تنtrinsic فيما يلي:

- ١- التفرقة في أساليب تقييم الأداء المتبعة للعاملين .
- ٢- يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات .
- ٣- تعتبر الادارة العليا التدريب خياراً استراتيجياً .
- ٤- شعور العاملين بالفخر لعملهم في الشركة .

● تتفق سياسة إدارة الموارد البشرية في شركة نيوتك مع شركة كازارين في الآتي:^(١٦)

- ١- يجبر الموظفين على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة .
- ٢- لا ينالش الرؤساء أنفك العمل مع المرفوضين .
- ٣- يقوم الموظف بأداء عدة أعمال في وقت وفي آن واحد .
- ٤- لا يوجد تقدمة راجعة عن العمل مما يساعد على تحسين أداء العاملين .
- ٥- فروق في المزايا العينية والتوفيقية والتخصص والتوجيه على أساس الجنسي .
- ٦- ارتفاع معدلات دوران العمل .
- ٧- يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين دون اخذ احتياجات العاملين بعين الاعتبار .

أفهلم عرض النقاط السابقة للباحثة أن:

ادارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات تواجه فيما يتعلق بالعملة المتعددة الجنسيه بعدد من الأسئلة الاستراتيجية منها على سبيل المثال:

● ماهي اتجاهات الادارة العليا نحو النقابات الأجنبية ؟

● ماهي العوامل المؤثرة في الاختيار والتعيين وتخصيص الوظائف على العاملين ؟

● هل يطبق الاجور والحوافز وفق الجنسية ام وفق الكفاءة ؟

● الى اى مدى يتتوفر لوائح معلنه لجميع العاملين في تقييم الاداء مع اختلاف جنسيتهم ؟

● هل يسمح بمشاركة العماله في الادارة ؟

● ماهي انماط وخصائص القيادة في الشركات متعددة الجنسيات ؟

● هل يتعجب اسلوب التهديد والخوف ؟

● هل تفهم الادارة العليا مشاكل العاملين ؟

● هل يتم استيعاب الجماعات الغير رسمية من قبل الادارة العليا ؟

● هل يوجد ارتباط بين حجم العمل وتقييم الاداء ؟

● كيف يتم الحصول على مصادر المعلومات الفنية والادارية لاتخاذ القرار ؟

● ما هو مقدار مقاومة العاملين لاهداف المنظمة ؟

● الى اى مدى يفتخر العاملين بالعمل في المنظمة ويتبنوا قضيتها ؟

وستستنتج الباحثة مما سبق ان:

هناك فروق جوهريه بين ادارة الموارد البشرية الوطنية وادارة الموارد البشرية متعددة الجنسيه تظهر في الجوانيات الآتية: "البناء التنظيمي، انظمة اجراءات العمل، الاتصالات الادارية، نمط القيادة، الحوافز والمزايا العينية، التدريب، العلاقة التبادلية بين العاملين والتنظيم، ثبات الاجراءات وواقعيتها واحلاقيتها، تقييم الاداء".

٢/٢/٢/٣ المتغيرات التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات

International Organizational variables

توضح المتغيرات التنظيمية للمنظمات متعددة الجنسيات الكيفية التي يتم بها



العوامل المذكورة على دافعية العاملين وبالتالي اختيار اسلوب الحوافر الذي يلبى متطلبات الحاجة غير المشبعة التي تحدى الدافع لدى الفرد، وتتنوع الحوافر التي تقدمها الادارة للعاملين، كذلك تتبع كميتها وتوقيتها وطرق إدارتها.

المحور السادس: التدريب

(٢٠) يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الافراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من اجل كسب الكفاءة والفاعلية في اعمالهم الحالية او المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعرفات والاتجاهات بما يتاسب مع تحقيق اهداف المنظمة.

٢/٢/٣ صراع الدور Role Conflict

١/٢/٢/٣ مفهوم صراع الدور:

يظهر صراع الدور عندما يلعب الفرد عدة أدوار، اي انه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الاطراف المختلفة منه، واحيانا تكون هذه الأدوار متعارضة، هذا يعني انه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الاولوية، وتعارض في حاجات الافراد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة او عندما يكون هناك تعارض بين قيم الفرد والمتطلبات المنظمة او عندما تكون وظيفة الفرد تتطلب منه العمل لساعات طويلة او السفر المستمر.

ويمكن للباحثة من خلال التعريف السابقة تعريف صراع الدور بأنه: يحدث صراع الدور اذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد او عندما يواجه الفرد متطلبات وظيفية متناقضة، او عندما يكون مطلوب من القيام بمعامل لا يرغب في ادائها ولا يعتقد انها جزء من عمله.

٢/٢/٣ خصائص صراع الدور:

من خلال التعريف السابقة يمكن للباحثة استخلاص الخصائص التالية للصراع الدور :

١- اداء الفرد عدة أدوار في وقت واحد.

٢- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

٣- احد المصادر المسيبة لضغط العمل لدى الافراد العاملين في المنظمات المتعددة.

٣/٢/٣ المتغيرات التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات
اظهرت الدراسات السابقة وجود تباين في ممارسات ادارة الموارد البشرية في بعض الشركات متعددة الجنسيات من بين اهم المتغيرات في الشركات متعددة الجنسيات ما يلي:

- ترى شركة تويوتا ان الشركة تعتمد على اتخاذ القرارات ببطء وبدقه وبالاجماع اخذه في الاعتبار جميع الخيارات المتاحة وتفيد القرارات بسرعة (٢٢) وعلى النقيض من ذلك تمنح شركة كيا المديرين درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

- تعتبر الادارة العليا لشركة كيا للسيارات التدريب خيارا استراتيجيا وتفقق مع هذا التوجه شركة فيدكس الامريكية حيث تعتبر ان إعادة هندسة عمليات التدريب والتطوير من اهم الاتجاهات الادارية الحديثة بالشركة واحد العناصر الهامة التي تميز الشركة في مجال النقل السريع (٢٣) بينما تعتمد شركة تويوتا للسيارات على اتباع سياسة تدريب وتنمية بعض عناصر الموارد البشرية دون غيرها.
- تعهد شركة استيكو لصناعة الغزل والنسيج للعاملين بها عدة اعمال فى وقت واحد وهذا يعتبر احد اوجه صراع الدور .

٤/٣ الالتزام التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات:

الالتزام العاملين شعور ايجابي في اقصى شدته، يصل الى درجة الاتحاد مع الجماعة والتسلك بها، حيث ان الالتزام بشئ، سواء كان فكرة او شخص او

٤- ذكر الفرد لهذه الخصائص ايجيبية توجد لديه ما يعرف، بـبيئة النفسية Psychological Environment " والتي توثر مباشرةً في اتجاهات ودوافع الافراد وبالتالي ساواوكهم. هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الادراك لدى الافراد.

٣/١/٢/٣ ابعاد المناخ التنظيمي

اخالف الكتاب (٢٤) في تحديد ابعاد المناخ التنظيمي فقد حددما احد الكتاب بمجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة والتي تؤثر في سلوك العاملين ومستوى ادائهم تأثيراً ايجابياً او سلبياً، ويمكن توضيح اهم الابعاد كما يلى:

- مقدار الامن او المخاطر التي يتميز بها العمل.
- كفاءة نظامي الاتصالات والمعلومات في المنظمة.
- مردودة التنظيم.
- طبيعة الاعمال التي يقوم بها الافراد.
- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- نظام الحوافز.
- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

وترى الباحثة ان هذه الابعاد المتأدية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميتها، بالمناخ النفسي " Psychological Climate او البيئة النفسية للفرد وهذه الصورة النفسية التي تتكون لدى الفرد عن بيئته عمله تؤثر على سلوكه، دوافع العمل لديه، مدى رضاه وبالتالي على ادائه.

٤/١/٢/٣ محاور المناخ التنظيمي:

ستتناول الباحثة المناخ التنظيمي في الدراسة من خلال ست محاور.

المحور الأول: البناء التنظيمي

يقصد بالبناء التنظيمي (٢٥) التوزيع الثابت لادوار العمل والوسائل الادارية الذي يولد نطا من نشاطات العمل المترابطة ويتيح للمنظمة تسخير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها.

المحور الثاني: انظمة اجراءات العمل

يتضمن البناء التنظيمي (٢٦) لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الادوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة والكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات. وتكمّن أهمية البناء التنظيمي، في كونه اداة رئيسية تساعد الادارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول الى اهداف متفق عليها مسبقاً.

المحور الثالث: الاتصالات الإدارية.

تقوم العمليات الادارية (٢٧) اساساً على الاتصالات. فالاتصالات الادارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، واي قصور في نظام الاتصالات من شأنه ان يعطّل او يؤخر سير الادارات الاخرى. فقرارات المنظمة واهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات.

المحور الرابع: نمط القيادة والأشراف

القيادة (٢٨) هي نشاط يهدف الى التأثير في الافراد من اجل التعاون للتحقيق هدف مشترك. واقتصر من الدراسات ان الاعتماد على النمط الديموقراطي في القيادة يؤدي الى مناخ تنظيمي افضل من الاعتماد على النمط الاقتباسطي في القيادة. ويرجع ذلك الى ان النمط الأخير يحد من مبادرة العاملين ومساهمتهم في التعامل مع المشكلات الادارية لانهم يعلمون ان قراراتهم وارائهم لا قيمة لها مما يؤدي الى شعورهم بالإحباط.

المحور الخامس: الحوافز

حتى تنجح الادارة (٢٩) في جعل العاملين يعملون برغبة وحماس عليها ارساء القواعد السلبية للحوافز، والتي تستطيع الوصول اليها عن طريق دراسة

بعد بعنوان : «أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي»



الالتزام البقائي^(٤٦) هو الالتزام بالاستمرارية في التنظيم يعكس حجم ناتج مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه من اغراءات في عملية التبادل، بعبارة أخرى^(٤٧) إن هذا النوع من الالتزام يقوم على اعتبارات فاعية التبادلية من وجهة نظر الفرد كلما زادت درجة ارتباطه بالتنظيم قد يتتحملون من التكاليف المتوقعة نتيجة تركهم له^(٤٨).

البعد الثاني: الالتزام العاطفي (الوجданى)

Affective Commitment

هو بمثابة مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعورًا تعاطفياً من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجدانى نحو منظمتهم.

البعد الثالث: الالتزام المعياري Normative Commitment

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، ويرى أحد الكتاب^(٤٩) فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما إذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل في المنظمة، أنه التزام أبي حتى لو كان على حساب نفسه. ويعرف آخرون^(٥٠) الالتزام المعياري بأنه لحساس العاملين الابني بالبقاء في المنظمة أي هو نوع من الواجب على الفرد.

٣/٢/٢ الالتزام التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات

اظهرت الدراسات السابقة على تباين ممارسات ادارة الافراد في الشركات متعددة الجنسيات على النحو التالي:

- ترى شركة تويوتا للسيارات أن الشركة تعتمد على تقديم العديد من المزايا للعاملين بها كما ان الميزنة التنافسية لشركة تويوتا تقوم على ما يعرف بنظام تويوتا الانتاجي قوامة كسب ولاء العاملين وتمكينهم وتحفيزهم على المشاركة والتفكير الخلاق والابتكار^(٥١).
- تتفق شركة تويوتا للسيارات وشركة كيا للسيارات في شعور العاملين بالفخر لعملهم في الشركة وجود انتباع متميز عن جهة عملهم.
- حرص العاملين على الاستمرار في العمل في شركة جنرال الاليكتروني نظراً لتقدير المقابل المناسب لمجهوداتهم ورعايتهم الاجتماعية بما يحقق لهم الأمان الاجتماعي والوظيفي معاً^(٥٢)، وعلى النقيض من ذلك ارتفاع معدلات دوران العمل في شركة استيكتو لصناعة الغزل والنسيج.

٤/ العدالة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات:

١/٤/٣ مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice

تعتبر العدالة التنظيمية^(٥٣) من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي وال النفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونطاق اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة. لذا تعتبر العدالة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات تساعد على تقليص الفجوة الحادثة بين اهداف الاعضاء واهداف المنظمة. وقد تعددت تعاريف العدالة التنظيمية فقد ذكر آخرون^(٥٤) أن العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

وبعد استعراض المفاهيم المختلفة للعدالة التنظيمية يمكن للباحثة التوصل إلى النقاط التالية:

- ١- تعامل مع الفرد على مستويين (الوظيفي والإنساني).
- ٢- ترتبط في ذهن الفرد بجهوده المبذولة وعوائده المتحقق.
- ٣- تمثل بالنسبة للفرد الجانب العابر عن المنظمة من مساواة ونزاهة في الحقوق والواجبات.

عقيدة يعني الانسجام إليها، لذا يعتبر الالتزام التنظيمي وهو أحد المعاوِض المطلوبة لعملية التنمية الادارية في الشركات متعددة الجنسيات، وتعد قضية الالتزام من القضايا الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية العاملة بالشركات متعددة الجنسيات. كما ان الالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس، ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والأثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً او يتم فرضه بالأكراه، بل هو حقيقة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية^(٥٤).

١/٢/٣ مفهوم الالتزام التنظيمي

Organizational Commitment

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي إثارة مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، وقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما للالتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات سواء على الفرد او المنظمة التي يعمل بها، وقد ذكر بعض الكتاب^(٥٥) ان الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والتفسية على مستوى الفرد او المجموعة، فعلى سبيل المثال نجد ان النمو الاقتصادي الذي حققه كل منmania واليابان يعود الى قوة عمل متزمنة، وعلى الجانب الآخر فان ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه^(٥٦):

- تحمل تكالفة الغياب.
- فقدان الابداع.
- ترك العمل.

ولقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي فقد ذكر بعض الكتاب أن الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة^(٥٧). ويرى البعض أن الالتزام التنظيمي هو اندماج الفرد داخل المنظمة وقد عرفه كاتب آخر على ان الالتزام التنظيمي هو شعور الموظف الإيجابي نحو منظمته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فيها^(٥٨). سوف تستند الدراسة الحالية على التعريف السابق، وذلك نظراً لأن هذا التعريف يتصف بالشمولية والتكامل حيث يجمع هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية هي: الاقتئاع والعمل والارتباط الوجدانى، وانفتاد أحد هذه الجوانب يفقد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد عناصره الجوهرية.

٢/٢/٣ ابعاد الالتزام التنظيمي:

وتعود جذور التفرقة بين ابعاد الالتزام التنظيمي إلى الدراسة التي اجرتها^(٥٩) والتي تشير إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن بعدين: الالتزام الوجدانى، والالتزام البقائي "الاستمراري" و أكدتها دراسة^(٤٠). إلا ان بعض الدراسات قد تعاملت مع الالتزام التنظيمي باعتباره هيكلًا احاديًا بعد مثيل^(٤١). وانطلاقاً مما يراه^(٤٢) ان استمرار البحث في مجال الالتزام التنظيمي اعتماد على انه احادي بعد، من المحتمل ان يكون ساهم مباشرة في الحد من العوائد المستهدفة من كثير من الجهات البحثية. كما اشارت احدى الدراسات^(٤٣) انه من الضرورة النظر إلى الالتزام كاتجاه متعدد الابعاد (الالتزام وجدانى والالتزام بقائي بدلًا من التعامل معه باعتباره اتجاهًا احاديًا بعد وأشار إلى ذلك أحد الكتاب^(٤٤)، وما يراه^(٤٥) ويتفق مع الرؤية السلوكية التي تنص على وجود ثلاثة ابعاد تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهي: الالتزام العاطفي الوجدانى، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري "البقائي".

ومما سبق عرضة سوف تتناول الباحثة الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي: "البقائي، الوجدانى، المعياري".

البعد الاول: الالتزام البقائي "الاستمراري"
Commitment to stay (Continuance)



٤/٤/٣ العدالة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات

اظهرت الدراسات السابقة على تباين ممارسات ادارة الافراد في الشركات متعددة الجنسيات على النحو التالي:

- شركة تويوتا للسيارات تفرق في اختيار المديرين والخبراء لشغل المراكز الدولية على اساس عنصري كما انها تعتمد على حصر وظائف الادارة العليا لجنسية المركز الرئيسي للشركة.
- شركة كيا للسيارات لا تعتمد على نفس الوقت تعتمد على وجود تغذية راجعة عن العمل العاملين ولكنها في نفس الوقت تعتمد على وجود تغذية راجعة عن العمل العاملين تسمح لهم بتحسين.
- الاحترام والتقدير والاهتمام بالعنصر البشري ضرورة ملحة في نموذج شركة IBM^(٦٢) بينما شركة استيكو لصناعة الغزل والنسيج يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين دون اخذ احتياجات العاملين بعين الاعتبار.

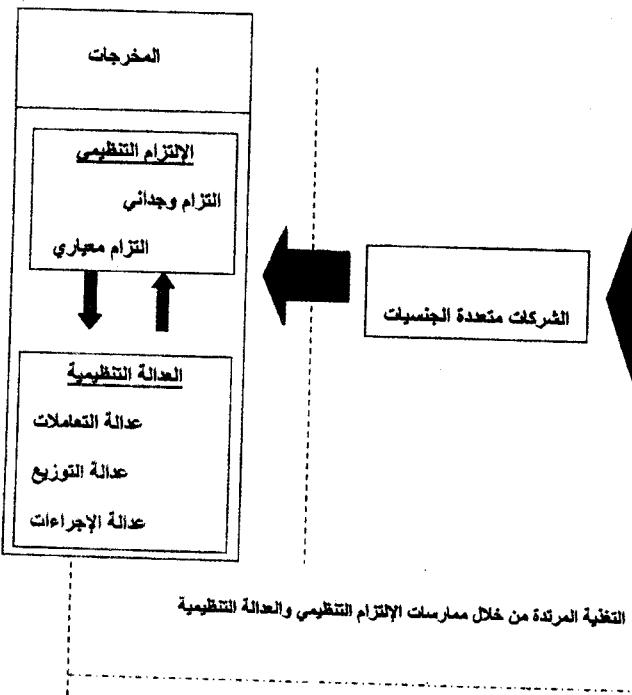
٥/٣ نموذج مقترن لتاثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة

التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات:

في ضوء ما تم استعراضه فيما سبق من ادبيات المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، والدراسات السابقة التي تم استعراضها وتحليلها في مجال المتغيرات التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك العدالة التنظيمية على المستويين العربي والعالمي، اضافة الى المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع بعض المسؤولين بالشركات الدولية لقطاع الغزل والنسيج من خلال الدراسة الاستطلاعية ، تخلص الباحثة الى نموذج مقترن لهذه الدراسة الموضح بالشكل رقم (١-٣) .

شكل رقم (١-٣)

نموذج مقترن لتاثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات (*)



ونرى الباحثة من الكتابات السابقة ان العدالة التنظيمية (هي) هي الطريقة التي يحكم بها الفرد على عدالة المنظمة في تقدير جهوده المبذولة والقواعد المحددة له على المستويين الوظيفي والإنساني

٤/٤/٤ ابعاد العدالة التنظيمية

يقسم البعض^(٦٣) العدالة التنظيمية الى بعدين هما: عدالة التوزيع، عدالة

الاجراءات ، ويرى البعض^(٦٤) ان العدالة التنظيمية تنقسم الى ثلاثة ابعاد

هي: عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات واخيرا قسمها^(٦٥) الى اربع ابعاد اساسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات. وافتتحنا من الباحثة من ان لكل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية معاييره الخاصة . وان لكل بعد علاقاته وتأثيراته والتي قد تختلف عن الابعاد الأخرى.

ومما سبق عرضه سوف تتناول الباحثة العدالة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد هي عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات

Distribution Justice: عدالة التوزيع

يعتبر^(٦٦) ان اساس عدالة التوزيع يعود الى نظرية المساواة.

Justice Procedural: عدالة الاجراءات

وتشير الى الاجراءات المستخدمة في تحديد النواتج^(٦٧) . وتكون هذه الاجراءات عادلة عندما تقسم بالتساوي والاستقرار لتحقيق مصالح كل الافراد وتحقيق اهداف شخصية، تقوم على المعلومات التصحيحية وتتوفر تصحيح القرار^(٦٨) . وهنالك^(٦٩) من عرف عدالة الاجراءات في ضوء مجموعة من المكونات هي:

Justice Interactional: عدالة التعاملات

تعتبر^(٦٢) عدالة التعاملات امداد لمفهوم العدالة الاجرائية، والتي تشير الى الطريقة التي تتصرف الادارة بها تجاه الافراد والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرءوسين على نحو التالي المصداقية والاحترام والدبلوماسية ... والخ. وتعرف بانها درجة الشعور المتولدة ازاء عدالة الاجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. وتشير الى الكيفية التي تتفق بها هذه الاجراءات.

Justice Information: عدالة المعلومات

عدالة المعلومات تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام اجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة ويسلوب موثوق وواكيد مثل تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم .

(*) المصدر : من إعداد الباحث



بحث بعنوان : «أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي»

الباحثة بوضع الفرضين الأول والثالث لاختبار صحة هذه العلاقة .
٢- العدالة التنظيمية، بأنواعها الأربع العاملات التوزيعية، الإجرائية، المعلومات وهي ناتج المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية وهو ما قامت الباحثة بصياغة الفرضين الثاني والرابع لاختبار صحة هذه العلاقة .

ثالثاً: التغذية المرتدة:

من خلال ممارسات الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والتي تجعل المنظمة تعمل على تحسين مناخها التنظيمي بشكل مستمر وتحدد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة مما يساعدها على التقليل من حدة صراع الدور .

وأخيراً: يعالج هذا النموذج الفجوة البحثية الرئيسية في الدراسة والتي لم تطرق إليها الدراسات السابقة في هذا المجال والمتمثلة في تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية معاً على زيادة معدل الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وشعور العاملين بالعدالة التنظيمية، وسوف تقوم الباحثة بقياس تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية من خلال نتائج الدراسة الميدانية في الفصل الخامس وذلك لاختبار العلاقات بين هذه المتغيرات، كذلك الوقوف على اختلاف تأثير المتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية . واختلاف تأثير المتغيرات التنظيمية على الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية .

يتضمن للباحثة من الشكل رقم (٩-٣) مايلي:
يقوم بناء هذا النموذج على أساس أنه نظام متكامل يتكون من أربعة عناصر أساسية هي كما يلى:

أولاً: المدخلات:

- ١- المتغيرات الشخصية، حيث تم تبني متغيرين والتي تؤثر تأثيراً مباشراً في المتغيرات الشخصية وهي العمر، المستوى التعليمي .
- ٢- المتغيرات التنظيمية، حيث تبني عنصرين أساسين هما المناخ التنظيمي، صراع الدور ويتضمن عنصر المناخ التنظيمي ستة متغيرات والتي تؤثر تأثيراً مباشراً في المناخ التنظيمي وهي البناء التنظيمي للمنظمة، الاتصالات الإدارية التي تربط بين أجزاء المنظمة الداخلية والخارجية، نمط القيادة المتبوع، التدريب والتنمية المتبعة طبقاً لاحتياجات العاملين .
- ٣- أنظمة إجراءات العمل المطبقة في المنظمة، نظم الحوافز وتقدير الأداء والترقية وهيكل الأجر، أما عنصر صراع الدور فيتضمن ثلاثة متغيرات والتي تؤثر مباشرة على حدة صراع الدور وهي صراع داخل الدور، صراع بين الفرد والدور، صراع بين الأدوار .
- ٤- المتغيرات الشخصية يوجد بينها وبين المتغيرات التنظيمية علاقة حيث أن المتغيرات الشخصية هي بمثابة مدخلات للمتغيرات التنظيمية .

ثانياً: المخرجات:

- ١- الإلتزام التنظيمي، بأنواعه الثلاثة الوجданى والمعيارى والباقانى وهو ناتج المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية وهو ما قامت

مراجع البحث

- (١٢) د. عايدة خطاب، د. عمرو خير الدين، د. يحيى إبراهيم، د. إيمان عودة، د. سينا رمضان، إدارة الإعمال الدولية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، بدون سنة نشر، ص ٢٥٠ .
- (١٤) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي (رؤى مدير القرن الحادى والعشرين)، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٣، ص ٣٠ .
- (١٥) (<http://www.hrdiscussion.com/hr1840.html>), ٨/٥/٢٠١١م.
- (١٦) من خلال الدراسة الاستطلاعية .
- (١٧) عبد الرحمن هيجان ، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها وبناتها وكيفية إدارتها، مهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٨ ، ص ١٧٨ .
- (١٨) د. يوسف عبد عطيه بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام - دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٠ .
- (١٩) د. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٩ .
- (٢٠) د. محسن على الكتبى ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة، العدد الثانى، ٢٠١٠ ، ص ٩٦ .
- (٢١) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكيّة والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للتراث والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١٧ .
- (٢٢) د. محسن على الكتبى، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧ .
- (٢٣) د. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد، ٢٠٠٨ .
- (٢٤) د. محسن على الكتبى، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨ - ١٠٢ .

(١) د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعليم القدرة التنافسية، بدون ناشر، ٢٠٠٨م، ص ٣٥٦ .

(٢) د. عبد الرحمن توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبراء المهني للإدارة بيكم، القاهرة، ٢٠٠٢ .

(٣) Michael. R, "Inkota, International Business", N. Y: The Dryden Press . 1992 . p 229 .

(٤) د. محمد الشحات درويش محمد أبو الهوى، ترشيد دور المؤسسات متعددة الجنسيات وشركات الإنتاج في نقل التكنولوجيا إلى الصناعة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٧ .

(٥) Raymond Vernon , "Sovereignty at Bay : The Multinational Spread of United State Enterprise", No. Y:Basic.1991. p 1

(٦) Michael , R., OP. cit.p.232

(٧) د. محمد عثمان إسماعيل حميد، استراتيجيات الإدارة الدولية في الشركات متعددة الجنسية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٣ .

(٨) د. محمد عثمان إسماعيل حميد، المراجع السابق، ص ٤ .

(٩) Dara Kranbata & Raid Ajami, " International Business : Theory and Practice", N.Y: Macmillan Publishing.co, 1992 , p 6 .

(١٠) Michael , R., OP . cit . p.229 .

(١١) د. فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية استراتيجيات الشركات عابرية القارات: الدولية ومتحدة الجنسيات والعالمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧ .

(١٢) د. محمود أحمد الخطيب، العولمة وإدارة الموارد البشرية والدلائل الضمنية للمنظمات المصرية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوى للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، ٧-٦ أبريل، ٢٠٠٠ .



(٤٤) جرونبرج، جيورج، بيارو، ريت، تعرير رفيعي محمد، وبسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمة، اقتصاد، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤، ص ٢٦

(٤٥) أميرة محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات الموظفة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١١.

(٤٦) د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية موضوعات وترجم وبحوث إدارية متقدمة، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨٨.

(٤٧) د. سيد محمد جاد الرب، المراجع السابق، ص ٤٧٥.

(48) Goldman , B.M, "Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming : An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories" Personnel Psychology , Vol .54. 2001 .

(49) Karriker , J.H., &Williams , M .I., " Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : A Mediated Multifocal Model" , Journal of Management , Vol .5. No.1.2009. pp 112-135.

(50) Nasurdine , A.M ., & Khuan ,S.L., " Organizational Justice As An Antecedent of Job Performance " , Gadjah International Journal of Business, Vol. 9. No.3.2007. pp 325- 343

(٥١) د. محسن على الكتبى، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة تطبيقية فى شركات قطاع الاعمال العام للصناعة بمحافظة الدقهلية - المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الأول، ٢٠٠١.

(52) Colquitt , A ., et al ., " Justice in Teams : Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate " , Personnel Psychology , Vol .55 . 2002 . pp 83-110 .

(53) Ortiz, L. A., "Comprehensive literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" , 1999 :: Is There a Connection to International Business and Cross Culture Research? Available Online : <http://www.sbaer.uca.edu /Docs/proceedings// 99sril159 .htm> (Accessed March 12. 2001).

(54) Orpen , C., " The Effect of Organizational Commitment on The Relation Ship Between Procedural and Distributive Justice " , Journal of Social Psychology , Vol .134, No.1, 1994. pp 135-160 .

(55) Muchinsky, P.M., "Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology" , Wads Worth Thomas learning , Belmont : 2001. pp 275- 284 .

(٥٦) ثامر محمد محارمة، مدى أحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤٣ - ٢١٩ .

(57) Rego ,A., Leite .R ., Carvalho , T., Freire, C.& Vieira , "A. Organizational Commitment : Toward a Different Understanding of the Way People Feel Attached to Their Organizations " , Management Research ,2, 2004 . pp 201-218 .

(٥٨) د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، موضوعات وترجم وبحوث إدارية متقدمة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠١.

(٢٠) د. غسان بن دوسى بن محمد العزى، أثر منغوياد، البا التنظيمى، ومتغيرات المسدحية على الإبداع الإداري لدى المدراء فى الأجهزة الحكومية السعودية، رسالـا: ماجستير، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٩ .

(26) Scott Susanne & Bruce and Reginald , " Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation In he Work Place ' , Academy of Management Journal , 37. 2002. pp580-607.

(٢٧) محمد المانع، تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦ .

(٢٨) د. عوض بدير الحداد، د. محسن على الكتبى د. مجدى طايل، دراسات فى السلوك التنظيمي، الإسماعيلية، مكتبة عبد الدايم، ١٩٩٨ .

(٢٩) د. محسن على الكتبى، محاضرات فى إدارة العلاقات الإنسانية، الإسماعيلية، مكتبة عبد الدايم، ١٩٩٩ .

(٣٠) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، عمان، دار وائل لنشر، ٢٠٠٤ ، ص ١٦٦ .

(٣١) د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الأعمال الدولية موضوعات وترجم وبحوث إدارية متقدمة، بدون ناشر، ٢٠٠٦ ، ص ٤٨٧ .

(٣٢) د. سيد محمد جاد الرب، المراجع السابق، ص ٥٠٥ .

(٣٣) فهمي خليفة الفهداوي، ثباتات أحمد القطا وته، تثبيتات العدالة التنظيمية في الولاء، التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، ٢٠٠٤ ، ص ٥٢-١ .

(٣٤) عبد الرحمن يوسف، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي والفعلي من الوظيفية والولاء التنظيمي ومستوى الاداء الوظيفي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٩٩٩ .

(35) Buchannan, " Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in Work Organization " , Administrative Science Quarterly , 1974. pp 19, 533- 546 .

(36) Hall , D., & Scheider , B., and Nygrer , H., " Personal Factorism Organizational Identification" Administrative Science Quarterly , 1970. pp176- 190 .

(٣٧) د. سعد بن عبد الله الكلابي، العلاقة بين خصائص الوظيفة وتناثر العمل: فحص جزئي لنموذج هالكمان وألدهام، الإدارية العامة، ١٩٧٧ .

ص ص ٤٥-١ .

(38) Angle, H.L., & Perry , J.L., " An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness " , Administrative Science Quarterly , 1981.

(٣٩) د. محسن على عبده الكتبى ، تطبيق علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية بالالتزام والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعية بمحافظة الدقهلية، مرجع سبق ذكره.

(40) Mowday , T., & Steers , R., and porter , L., "The Measurement of Organizational Commitment " , Journal of Vocational Behavior , 1979.

(41) Mayer , R. c.,& Schoolman , F.D., OP cit . pp 15-28.

(٤٢) د. محسن على عبده الكتبى ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩ .

(43) Federico , V., "Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment In Three Guatemalan Organizations " , 2002 .