

## تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي - بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية

أ.د. مراد محمد النشمي<sup>(1)\*</sup>  
أ. أحمد محمد علي العقاري<sup>1</sup>

© 2018 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2018 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا  
\* عنوان المراسلة: [m.alnashmy@ust.edu](mailto:m.alnashmy@ust.edu)

## تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي - بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها؛ حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من 272 مشاركاً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 264 استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وبناءً على تحليل الانحدار الخطي البسيط فقد أشارت النتائج إلى أن العدالة الإجرائية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي؛ وذلك لما لها من أهمية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، فيما ظهر بعد العدالة التفاعلية الأقل تأثيراً. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق شركات صناعة الأدوية للعدالة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، شركات صناعة الأدوية.

## The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment at Pharmaceutical Companies in the Republic of Yemen

### Abstract:

This study aims to measure the impact of organizational justice on organizational commitment at pharmaceutical companies in Yemen. The researchers used the descriptive analytical method to answer the study questions and test the hypotheses. A questionnaire was used for collecting data from 272 employees; 264 of them were valid for analysis. The findings showed that there was a statistically significant effect of all the dimensions of organizational justice on organizational commitment. Based on the regression analysis, the results indicated that procedural justice had the highest influence on organizational commitment, while the interactional justice had the least influence. The study concludes that adopting organizational justice in pharmaceutical companies leads to elevate the level of employees' organizational commitment.

**Keywords:** Organization justice, Organizational commitment, Pharmaceutical industry companies.

## 1. المقدمة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد داخل منظمات الأعمال؛ لما له من أثر في تحقيق أهداف المنظمة وبقيتها وتطورها؛ لذا فإن على المنظمات الاعتناء بالعنصر البشري وتوفير البيئة المناسبة التي تمكنه من العمل وتأدية المهام الموكلة إليه بشكل مناسب، فالمورد البشري يمثل قوة وميزة تنافسية للمنظمة لا سيما إذا امتلك كفاءة وقدرة إلى جانب التزامه وانتمائه للمنظمة، ولأن الالتزام التنظيمي هو مفتاح نجاح الشركات سواء كانت صناعية أو خدمية فقد اهتم المدراء والباحثون بإيجاد طرق ووسائل لزيادة مستوى الالتزام بين الموظفين (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan, & Qurashi, 2016)، ومن خلال توفير البيئة التي تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث إن البيئة غير المواتية تؤدي إلى انسحاب الموظفين وانخفاض الالتزام لديهم.

ولعل من أهم معززات الالتزام التنظيمي هو توفير العدالة التنظيمية التي تجعل الموظفين يشعرون بالطمأنينة في أعمالهم، وذلك من خلال حصولهم على مخرجات تتناسب مع إجادتهم للأعمال الموكلة لهم، وهذا ما يسمى بالعدالة الداخلية، بينما العدالة الخارجية تتحقق من خلال مقارنة معدلات أجور الموظفين في الشركة بنظيراتها في الشركات الأخرى (العريقي، 2018). حيث إن الموظفين الذين يدركون العدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للشركة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، وإن لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية (السعود وسلطان، 2009)، وعندما تتبع الشركة العدالة فيما بين الأفراد العاملين بها فإنها تحقق أهدافها التي تسعى إليها (ديسلر، 2007).

وتعتبر الصناعة من أهم ركائز بناء الاقتصاد؛ لما لها من عوائد على الدولة؛ حيث تسهم في تحسين المستوى المعيشي للأفراد من خلال توفير فرص العمل، والحد من البطالة، وتعد صناعة الأدوية من أكثر القطاعات أهمية في المجال الصناعي بالجمهورية اليمنية (Al-Nashmi & Almamary, 2017)؛ لما تقدمه من منتجات دوائية تغطي جزء من احتياجات السوق الدوائية بالجمهورية اليمنية.

وبسبب طبيعة المنتج الذي تقدمه شركات صناعات الأدوية الذي يتطلب معايير عالية من الدقة والجودة فإنها تحتاج إلى أفراد ملتزمين بتطبيقها، الأمر الذي يجعل المنتج يلبي احتياجات السوق؛ لأنه يرتبط بصحة وسلامة الإنسان، ولا يمكن الاستغناء عنه وهو شيء أساسي في حياة الأفراد، وكلما كان المنتج ذا جودة عالية حقق المنفعة المطلوبة في سلامة الأفراد، مما يؤدي إلى إيجاد صورة ذهنية جيدة لدى العملاء، تنعكس على الميزة التنافسية والحصة السوقية للشركة.

وتحتاج شركات الأدوية إلى توفير بيئة تتسم بالعدالة التنظيمية، من أجل ضمان استمرارها ونجاحها؛ لأن كون العدالة تعزز من التزام الموظفين؛ لذا فقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العدالة التنظيمية من خلال أبعادها: (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلومات) وإلى معرفة التأثير الذي تحدثه في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.

أولاً/ الالتزام التنظيمي:

أ. مفهوم الالتزام التنظيمي:

لا شك أن الالتزام التنظيمي هو مفهوم سلوكي وتنظيمي، ومؤشر أساسي وقوي لموقف الموظفين تجاه المنظمة، وميلهم إلى الانسحاب منها، وهو مؤشر لدوران العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، ويرتبط بمجموعة من العوامل الشخصية مثل: (العمر، وسنوات الخدمة في المنظمة، والسمات الشخصية)، والعوامل التنظيمية مثل: (تصميم الوظيفة، وأسلوب الإدارة، وبيئة العمل)، فجميع هذه العوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل مباشر، وقد أخذ هذا المفهوم اتجاهات واسعة، ووجهات نظر متباينة انعكست على تحديد مفهوم دقيق وواضح للالتزام التنظيمي (إبراهيم، 2017).

وقد عرف Porter وSmith (1970) الالتزام التنظيمي بأنه توجه مبني على الفعالية والإيجابية نحو المنظمة. بينما يرى Buchanan (1974) أنه ارتباط عاطفي مع منظمة معينة ينعكس من خلال مواقف الأفراد. والتوافق مع أهدافها وقيمتها، والسلوك الجيد داخل المنظمة. وعرفه Porter وSteers, Mowday (1979) بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتوافق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد مع الوقت. وأعتبره Meyer وAllen (1991) بأنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهدافها والاستعداد لبذل الجهود الإضافية لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى الباحثان أن تعريف Meyer وAllen (1991) هو أقرب التعاريف التي تضمنت أغلب أبعاد الالتزام التنظيمي؛ حيث إنه أشار إلى الالتزام العاطفي بعلاقة الفرد بالمنظمة، والالتزام المعياري ببذل الجهود الإضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. نظريات الالتزام التنظيمي:

1. نظرية الرهان الجانبي (Becker, 1960)؛ وقد اعتمدت على العلاقة بين سلوكية الموظف والمنظمة، وهي التي تعبر عن الترابط بين المكاسب الاقتصادية المتوقعة للمنظمة و الفوائد والاستثمارات التي يجنيها الموظف عند التزامه بالعمل.
2. نظرية الالتزام التنظيمي (Porter, Steers, & Boulian, 1974)؛ وقد اعتمدت على نظرية الرهان الجانبي، حيث ترى أن الالتزام التنظيمي مزيج من المواقف والاهتمام بالمكاسب الاقتصادية للارتباط مع الشركة، ولا يعزى الاحتفاظ بالموظفين إلى المكاسب الاقتصادية بل إلى التأثير العاطفي.
3. نظرية Chatman و O'Reilly (1986)؛ وقد حددت الالتزام باعتباره انتماء نفسياً يشعر به الموظف تجاه المنظمة ويتجلى في مدى قدرة الموظف للتكيف مع خصائص ووجهة نظر المنظمة.
4. نظرية Meyer وAllen (1991)؛ وقد اعتبرت الالتزام التنظيمي حالة نفسية لدى الموظف، وفرقت بين المواقف والسلوكيات، وأن الالتزام يتكون من ثلاثة أبعاد هي: الرغبة (البعد العاطفي)، والحاجة (الالتزام المستمر)، و(البعد المعياري).
5. نظرية Cohen (2007)؛ وتصور أن للالتزام التنظيمي بعدين أساسين هما: (البعد المعياري، والبعد العاطفي)؛ أي الالتزام قبل دخول الموظف إلى المنظمة، ومواقف الالتزام التي تنشأ بعد دخوله المنظمة، واقترحت أيضاً أن تركز المنظمات على تنمية الالتزام العاطفي.
6. نظرية Somers (2009)؛ وقد اقترحت أن المستويات النسبية للالتزام لكل موظف تؤثر في كيفية مواجهته للحالة النفسية للالتزام على سبيل المثال عندما يكون الالتزام العاطفي والمعياري عاليين يتم تخفيف الآثار السلبية عن الالتزام المستمر؛ وذلك لأن الموظفين لا يشعرون بأنهم عالقون في مؤسساتهم، بل يستثمرون فيها.

ويلاحظ مما سبق أن نظريات الالتزام التنظيمي استندت إلى الرهان الجانبي، واستمرت في التطور، وتباينت الآراء بين الباحثين بين سلوكيات ومواقف، ويعد ذلك مرتبطاً بالسلوك الإنساني الذي تختلف حاجته ودوافعه باختلاف البيئة، وبالتالي ما ينطبق على فئة قد لا ينطبق على الأخرى؛ نتيجة للاحتياجات والدوافع التي يمر بها الموظف في أي منظمة كانت.

ج. أهمية الالتزام التنظيمي:

يكتسب الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة في أي منظمة؛ لأنه يؤدي إلى سلوكيات ومواقف تعود بالنفع للموظف والمنظمة، ويمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي في الآتي:

- أن الموظفين الملتزمين يكونون أكثر حماساً لأداء مهامهم الوظيفية.
- أن الموظفين الملتزمين يظهرون سلوكاً إيجابياً، ويساعدون زملاءهم بما يتجاوز متطلبات العمل.
- يقلل من التسرب الوظيفي، وكثرة التغيب عن الدوام، والحد من الصراع السلبي.

- يساعد على امتلاك المنظمة للموظفين الملتزمين من ذوي الكفاءة والفاعلية، وهذا يكسبها ميزة تنافسية، وسمعة جيدة عنها وعن الموظفين العاملين فيها على بقية المنظمات.
  - يجعل الموظفين الملتزمين يبنون أهداف المنظمة، ويدركون أهمية تطابق أهدافهم الخاصة مع أهداف منظماتهم.
  - يسهل الالتزام التنظيمي في المنظمة الاستجابة للتغيرات بسهولة ويسر، لأن الموظفين الملتزمين يكونون أكثر تقبلاً للتغيير (Kaul & Singh, 2017؛ صالح، 2016).
- د. أبعاد الالتزام التنظيمي:

تعددت الأبعاد للالتزام التنظيمي وفقاً لآراء الباحثين وبحسب أهداف أبحاثهم فمنهم من درس الالتزام وفق مدخل سلوكي مثل Becker (1960) وMeyer وAllen (1991)، ومنهم من تناوله وفق المدخل الموقفى مثل Porter *et al.* (1974) وModey (1979). والدراسة الحالية اعتمدت على المدخل السلوكي وأخذت ثلاثة أبعاد، هي:

1. الالتزام العاطفي: وهو الذي يتأثر بدرجة إدراك الموظف للخصائص التي تميز العمل عن درجة الاستقلالية، وأهمية وتنوع المهارات، ومدى قرب المشرفين، كما يتأثر بدرجة السماح للموظف بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله أو شخصه.
2. الالتزام المستمر: وهو القوة والرغبة لدى الموظف، بالبقاء في منظمة معينة؛ لاعتقاده أن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالموظفون ذوو الالتزام المستمر العالي يبقون في منظماتهم بسبب إدراكهم قلة البدائل، أو الخوف من التصحية المرافقة لترك العمل في المنظمة.
3. الالتزام المعياري: وهو شعور الموظف بالبقاء والانتماء في المنظمة وذلك من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة ليس فقط في السماح لهم بالمشاركة في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

#### ثانياً / العدالة التنظيمية:

##### أ. مفهوم العدالة التنظيمية:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في أي منظمة؛ لما له من أهمية تؤثر على مستقبل المنظمات، فبالعدالة يتحقق الرضا، ويتحسن مستوى الأداء، ويزداد الالتزام التنظيمي من قبل الموظفين، حيث تعد العدالة التنظيمية من محددات السلوك التنظيمي؛ نظراً لعلاقتها المباشرة بالتغيرات التنظيمية التي تنعكس على نجاح المنظمات، وقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وهناك عدة تعريفات للعدالة التنظيمية، فقد عرفت بأنها: عبارة عن مقارنة الفرد بمدخلاته مثل: (التعليم، الجهد، المهارة، الخبرة، المعرفة، الحالة الاجتماعية، العمر) ومخرجاته مثل: (المكافآت، الترقية، التعويضات، الحوافز، الخدمات) مع مدخلات ومخرجات زملائه في العمل (Adams, 1963)، وقد عرفها Moore وSaal (1993) بأنها: مفهوم نسبي يتحدد من خلال إدراك العامل للنزاهة والموضوعية في المخرجات والإجراءات المتبعة في المنظمة. ويرى كل من Rue وByars (1997) بأنها محصلة التوافق بين الجهد المبذول والعائد المحقق للموظف بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

وأشار Byrne (2003) إلى أن العدالة التنظيمية هي ميل الموظفين لمقارنة حالتهم الوظيفية بحالة زملائهم في العمل.

وعرفها العطوي (2007) بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالشركة وتعزيز الثقة التنظيمية بين الطرفين. أما Ishak وAlam (2009) فقد عرفها: بأنها مدى إدراك الموظفين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ أنها اختلفت تعريف العدالة التنظيمية، في العدالة التوزيعية حيث إن بعض التعاريف تقارن بين المدخلات والمخرجات، بينما بعض الدراسات عرفت العدالة التنظيمية بأنها: شيء يدرك، بمعنى أنها قائمة وحاصلة في المنظمة، وهذا قد يعود إلى طبيعة أهداف البحوث، وكذلك المدخل الذي تم من خلاله تناول الباحثين العدالة التنظيمية.

ويرى الباحثان أن تعريف العطوي (2007) هو أشمل التعاريف للعدالة التنظيمية، حيث إنه تناول أغلب أبعاد العدالة التنظيمية؛ فقد تناول العدالة التوزيعية بتحقيق المساواة والنزاهة، والعدالة الإجرائية بالحقوق والواجبات، وعلاقة الفرد بالعدالة التفاعلية، وعدالة المعلومات بتعزيز الثقة التنظيمية.

ب. نظريات العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية مفهوماً من مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث تطرق لها كثير من الباحثين، وتعددت نظرياتهم وفيما يلي عرض لأبرز النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية حسب التسلسل التاريخي:

1. نظرية العدالة لـAdams (1965) : طور Adams التبادل الاجتماعي (Blau, 1964). وقد اعتمد فرضيتين للعدالة هما :

- أن الموظفين في حالة مقارنة مستمرة بين مخرجاتهم الحاصلين عليها من الشركة، ومدخلاتهم التي يقدمونها للشركة.
- أن الفرد أو الموظف مدفوع أساساً بمدركات عدم العدالة أي أن الاستجابة لظروف عدم العدالة أكثر من الاستجابة للعدالة، حيث تؤدي ظروف عدم العدالة نوعين من ردود الفعل الاجتماعي: أولاً: الغضب عندما تكون مدخلات الموظف أكثر من مخرجاته الحاصل عليها. ثانياً: الشعور بالذنب عندما تكون مخرجاته الحاصل عليها أكثر من مدخلاته.

2. نظرية العدالة الإجرائية (Thibaut & Walker, 1975) : فقد اعتقد كلاهما أن العامل الحاسم لإدراك الإنصاف لم يكن النتيجة النهائية للتوزيع، بل لا بد من إجراءات مخطط لها لتنفيذ القرارات المتخذة حيث قام الباحثان بتطبيق دراسة اقترحا من خلالها مفهومين للعدالة الإجرائية، وهما مراقبة العمليات ومراقبة القرارات.

3. نظرية تقييم العدالة (Leventhal, 1976) : اعتمدت هذه النظرية على وجود عدالة توزيعية غير تامة، بحيث يؤدي نقص إدراك العدالة التوزيعية إلى توليد ضغط بسيط يدفع التابعين إلى بذل المزيد من الجهد، وكان هنالك ثلاث قواعد تحدد عدالة المخرجات وفق هذه النظرية وهي: قاعدة الإسهام والجهد، وقاعدة الحاجة أو الاحتياج، وقاعدة المساواة.

4. نظرية حساسية العدالة (Greenberg, 1979) : حيث قام الباحث بدراسة نظريتي العدالة والتبادل من خلال مدى إدراك الأفراد للعدالة التوزيعية، وتوصل إلى أن النظريتين لا تنطبق على جميع الأفراد، وتوصل إلى نتائج تم من خلالها تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات حسب مدى الحساسية للعدالة وهم: فئات الموظفين الحساسين للعدالة، فئات الموظفين الخبيرين، فئات الموظفين غير الخبيرين.

5. نظرية الحرمان النسبي (Martin, 1981) : تتشابه هذه النظرية مع نظرية العدالة لـAdams؛ لأن كلتا النظريتين تفترضان مقارنة الموظف نفسه مع زملائه العاملين في المكان نفسه، ويقاس نسبة المخرجات التي يحصل عليها إلى نسبة المدخلات التي يقدمها، حيث يشعر الموظف بالحرمان عندما تشير المقارنة إلى عدم العدالة، ولكنها تختلف عن نظرية العدالة بأن الحرمان ليس فردياً فقط، وإنما هو حرمان جماعي أيضاً (اسكندر ومولى، 2014).

6. نظرية العدالة التفاعلية (Bies & Moag, 1986) : اهتمت هذه النظرية بطرق التفاعل بين الموظفين وتصور العدالة والتأكيد على أن تصور الموظف للعدالة في عملية تنفيذ الإجراءات سيؤثر بموقف الموظفين وكيفية تعامل المسؤولين المباشرين تجاههم.

7. نظرية عدالة المعلومات (Greenberg, 1990): فقد قسم العدالة التفاعلية إلى قسمين: هما العدالة بين الأشخاص والعدالة المعلوماتية، ويقصد بالعدالة بين الأشخاص تعامل المسؤولين مع موظفيهم بأدب واحترام في تنفيذ الإجراءات وتقرير النتائج، ويقصد بالعدالة المعلوماتية بأنها إعطاء المسؤولين المعلومات ذات الصلة بوظائفهم، والشرح للموظفين بعض إجراءات التوزيع.

وعلى الرغم من تعدد النظريات فإنها كانت تستند إلى ركيزتين أساسيتين هما: التبادل الاجتماعي والعدالة التوزيعية، وأن كل نظرية جاءت مكملة للأخرى، وتعرض الجوانب التي لم يتم التطرق لها مسبقاً، فقد بدأت بالعدالة التوزيعية التي هي عبارة عن مقارنة المدخلات بالمخرجات للأفراد في المنظمة، ويليهما الإجراء الذي يرافق التوزيع، ثم التعامل عند اتخاذ الإجراءات والمعلومات التي توضح للموظف طبيعة الإجراء المتخذ.

ج. أهمية العدالة التنظيمية:

إن الالتزام بالعدالة التنظيمية في المنظمة يحقق العديد من المنافع للمنظمة منها:

- زيادة الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين وشعورهم بوجود العدالة التنظيمية في بيئة العمل.
- تقليل ضغوط العمل والتوتر المهني من خلال التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات.
- زيادة الرضاء عن الأجور وارتفاع جودة العمل بسبب تناسب الأجور مع الجهد المبذول.
- الاهتمام بالمنظمة والمحافظة على ممتلكاتها من قبل الموظفين باعتبارهم جزءاً منها.
- توفير أساليب عادلة لصناعة القرار ومشاركة الموظفين فيها.
- تعزيز الثقة بين الزملاء والرؤساء وإشاعة روح التعاون في بيئة العمل.
- تحسين آلية اختيار الموظفين من خلال إجراءات لا تتسم بالتحيز.
- تقليل الصراعات التنظيمية والاتجاهات السلبية نحو المنظمة.
- الحصول على المعلومات المناسبة عن المهام الوظيفية التي تنعكس على تحسين الأداء.
- وضوح الرؤيا لدى الموظفين حول المسؤوليات التي يكلفون بها من خلال إعطائهم المعلومات الكافية لإزالة الغموض (دره، 2007؛ عليان، 2016؛ معمرى، 2014).

د. أبعاد العدالة التنظيمية:

فقد درست العدالة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد مثل: Kiersch (2012)، ودراسة Judge و Colquitt (2004)، وهي العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والمعلومات، وتوضيح ذلك على النحو الآتي:

1. العدالة التوزيعية: وهي تعرف بأنها الإنصاف في توزيع موارد المنظمة على الموظفين، فقد عرفها كل من Greenberg و Folger (1985) بأنها إدراك العدالة والإنصاف في الأسلوب الذي توزع فيه المنظمة المكافآت، بينما عرفها Hooshmand و Moghim (2011) بأنها إدراك الموظف الإنصاف من خلال مقارنة نسبة ما يحصل عليه من المكتسبات التي تتوازن مع مدخلات ومخرجات عامل آخر.

وتتكون العدالة التوزيعية من عدة قواعد بحسب Organ (1988) في المنظمات، هي:

- قاعدة المساواة: وهي منح المكافآت على أساس المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق مقابل أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا حصل العكس يعني ذلك تجاوز المساواة.
- قاعدة النوعية: وتعني بأن كل الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الفردية في الجنس والعرق يجب أن يتساووا في الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية يجب أن تشمل الخدمات كل الموظفين في المنظمة، وليس الذين يعملون بجد فقط.
- قاعدة الحاجة: وهي تقوم على تقديم الموظفين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين على افتراض تساوي الأشياء الأخرى: (كالراتب، ساعات العمل، ضغوط العمل)، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة

الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة، فعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة (العبيدي، 2012؛ العطوي، 2007).

2. العدالة الإجرائية: ويقصد بها مدى إحساس الموظفين بأن إجراءات وعمليات المنظمة المتبعة في تحديد المكافآت منصفة (Rego & Cunha, 2006). وقد عرفها Lee (2000) بأنها العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل، بينما عرفها Greenberg (1990) بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين؛ ويمكن تعريف العدالة بأنها الإجراءات بالمعايير التي تستخدم بشكل واضح ودقيق في تقييم أداء الموظفين بدون تحيز وبحسب اللوائح المعتمدة، وقد حدد Leventhal (1980) ست قواعد وهي:

- الطريقة الثابتة وتعني بتطبيق نفس الإجراءات عن الموظفين الذين يخصهم قرار معين دون تمييز.
- عدم التحيز وتعني عدم الانحياز عن تحقيق الفائدة الشخصية لكل عملية القرارات.
- الدقة، وتقوم على اعتماد معلومات دقيقة وواضحة في اتخاذ القرارات.
- القابلية للتصحيح، وتعني تصحيح إجراءات اتخاذ القرار في حالة توفر إجراء أفضل بناء على معلومات دقيقة وواضحة.
- قاعدة التمثيل، وتعني مراعاة التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للموظفين عند تخصيص إجراءات قرار معين.
- الأخلاقية، وتعني مراعاة القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للموظفين، وتوافق إجراءات تخصيص القرارات.

3. العدالة التفاعلية: وهي تشير إلى حسن المعاملة التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين في المنظمة القائمة على الاحترام والإنصاف، وتشجيع روح التعاون فيما بين الموظفين، والمشاركة في صناعة القرارات. وقد عرفها Moag & Bies (1986) بأنها معتقدات وأفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند اتخاذ الإجراءات.

ويمكن تعريف العدالة التفاعلية بأنها الشعور بالرضا من قبل الموظفين تجاه رؤسائهم في العمل. عدالة المعلومات: وهي التوضيح المقدم من الرئيس المباشر في العمل للموظفين، وقد عرفها Cunha & Rego (2006) بأنها التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد مثل (تقديم المدير شرحاً وافياً للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم)، وتعني عدالة المعلومات معرفة الموظفين بالإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (Lee, 2000).

ويمكن تعريف عدالة المعلومات بأنها التوضيحات المقدمة من الرؤساء في العمل حول اتخاذ قرار معين لإزالة الغموض، والحصول على المعلومات بكل سهولة، بدون أي تحفظ من أجل تحسين الأداء.

#### ثالثاً/ أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس أهمية العدالة التنظيمية مثل (نظام توزيع الرواتب، الأجواء التنظيمية، المناخ التنظيمي، سلوكيات الرضا عن الرؤساء، نظم اتخاذ القرار، سلوكيات المواطنة التنظيمية، ونظم الرقابة والمتابعة والتقييم) (معمري، 2014).

فالعدالة التنظيمية لها أثر في زيادة الاستقرار الوظيفي من خلال تمسك الموظفين بالمنظمة، فهي تؤثر على دوافع الموظفين وجهودهم وانتمائهم (العبيدي، 2012).

وتعتبر العدالة التنظيمية العامل المحسن للالتزام التنظيمي، ففي دراسة منهجية استعرضت أكثر من مائة بحث حول العدالة التنظيمية وكيف يعزز الالتزام التنظيمي، فقد أكدت هذه الدراسة أن العدالة التنظيمية هي أحد العوامل المحسنة للالتزام التنظيمي، وأنها لا تؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل مباشر فقط، وإنما تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر أيضاً من خلال مختلف العمليات النفسية، حيث إن تصورات الإنصاف تؤثر على السلوك بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص، فالموظف لديه تصورات إيجابية عن الإنصاف، ويتولد لديه شعور بالاستقرار، وبالتالي ينعكس على التزامه التنظيمي، وينتقل إدراك العدالة بين الموظفين، فإذا تعرضت مجموعة من الموظفين لنفس المحفزات واستخدمت نفس الاستدلال فإنها تميل إلى الاتفاق في كيفية التعامل مع مجموعتهم (Kaul & Singh, 2017).

وهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية تؤكد بأن العدالة التنظيمية تعد من أهم المؤثرات في الالتزام التنظيمي، وأن الأثر يتم بشكل مباشر وغير مباشر من خلال متغيرات أخرى، مما قد ينعكس على تمسك الموظفين بالمنظمة والتحسين من أدائهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## 1.1 الدراسات السابقة :

تم جمع عدد من الدراسات السابقة عربية وأجنبية منشورة وغير منشورة، وتم ترتيبها حسب تاريخ إجراء الدراسة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث من أجل تحديد التطور الحاصل في مفهوم متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) والأبعاد التي تم قياس المتغيرات من خلالها، وذلك لإظهار الضجوة البحثية، وفيما يلي عرض الدراسات السابقة :

1. دراسة Holt و Walter, Bernerth, Cole (2010) : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وانسحاب الأفراد ودور الإنهاك العاطفي كوسيط، وطبقت على (869) من الأفراد المستهدفين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن إدراك الأفراد للعدالة يرتبط بصحتهم النفسية. حيث كان الإنهاك العاطفي يتوسط في الترابط بين (العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية) وبين انسحاب الأفراد، واستنتى (العدالة الإجرائية وعدالة المعلومات)، وأيضاً أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ترتبط سلباً بالإنهاك العاطفي، وأن الإنهاك العاطفي مرتبط بشكل سلبي بالالتزام التنظيمي الذي بدوره، يؤثر سلباً على نوايا الدوران.
2. دراسة Tabassum و Abraiz, Raja, Jawad (2012) : وقد هدفت إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وتأثير اتجاهات عمل الموظف كمتغير معدل، وطبقت على عينة من معلمي الجامعات، عددهم (200) معلم. واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين متغيرات الدراسة، وأن العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) تؤدي إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، وتعتبر اتجاهات العمل إيجابية، وأنها فعالة للغاية نحو الالتزام التنظيمي.
3. دراسة العبيدي (2012) : وقد هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين : (العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي)، وأشارت إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة.
4. دراسة عبدالرزاق (2014) : وقد هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بالجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت على عينة عشوائية بلغت 37 أستاذاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما مستوى الالتزام فقد كان مرتفعاً، بينما مستوى العدالة كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط بين كل من : العدالة (التوزيعية، التفاعلية، التعاملات) والالتزام التنظيمي، بينما لا توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي.

5. دراسة زروقي (2015)؛ وقد هدفت إلى التعرف على إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مرضي مستشفى سليمان عميرات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (80) ممرضاً وممرضه، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعية، والتعاملية) على الالتزام التنظيمي لدى ممرضي المستشفى، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي.

6. دراسة عليان (2016)؛ وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وبيان أثر المتغيرات الشخصية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (1006)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

7. دراسة Rahman *et al.* (2016)؛ وقد هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وطبقت في ثلاث جامعات حكومية في باكستان، باستخدام المنهج الوصفي، واختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (500) موظفاً، وأظهرت النتائج أن كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي.

8. دراسة Mensah، Mireku وAsiamah (2016)؛ وقد هدفت الدراسة إلى معرفة: أثر تنفيذ العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الدراسة موظفي المصارف التجارية في غانا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (608) من (13) فرعاً للمصارف التجارية، أظهرت النتائج إلى أن تنفيذ العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وأن مستوى التزام الموظفين بمنظمتهم يعزز عندما تكون المنظمة تحسن أداء العدالة التنظيمية.

9. دراسة Bakri وAli (2017)؛ وقد هدفت إلى التحقق من تأثير الالتزام التنظيمي كوسيط بين كل من العدالة التنظيمية ودوران العمل للمصرفيين في بنوك باكستان، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (177) موظفاً من البنوك، وتوصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية لها علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، ولها علاقة سلبية مع دوران العمل، ووجد أيضاً أن هناك علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل.

10. دراسة Erkmén وRoy، Minibas-Poussard (2017)؛ وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ودور المتغيرات الفردية كمتغير معدل، وطبقت على موظفي البنوك في إسطنبول تركيا بحجم عينة بلغ (272) موظفاً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن المتغيرات الفردية تؤثر تأثيراً كبيراً في العلاقة بين تصورات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعندما يشعر الموظف بالتقدير الذاتي له من قبل البنك فإنه يلتزم بشكل إيجابي للمنظمة التي يعمل بها، وكانت العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي في مكان العمل مرتفعاً، بينما كانت العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي من حيث الاحترام للذات في التنظيم ومنخفضة في البنك.

#### 1.2.1.1 التعليق على الدراسات السابقة :

1. أكدت أغلب الدراسات السابقة على أن العدالة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي مثل دراسة العبيدي (2012)، ودراسة Rahman *et al.* (2016)، بينما هناك دراسات اختلفت في بعض أبعاد العدالة التنظيمية مثل بعدي العدالة الإجرائية، والتوزيعية، على أنها لا تؤثر في الالتزام التنظيمي مثل دراسة عبدالرزاق (2014)، ودراسة زروقي (2015).

2. اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن أبعاد العدالة التنظيمية تتمثل في ثلاثة أبعاد، وهي العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية؛ غير أنه حديثاً تم إضافة بعد جديد لها وهو بعد عدالة المعلومات، الأمر الذي يدفعنا إلى الاعتماد على تلك الأبعاد الأربعة عند قياس العدالة التنظيمية، وقد تم توضيح ذلك من خلال الجدول (1).

جدول (1): أبعاد العدالة التنظيمية كما وردت في الدراسات السابقة

الدراسة	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	عدالة المعلومات
(2010) Cole <i>et al.</i>	√	√	√	√
(2012) Jawad <i>et al.</i>	√	√	√	
العبيدي (2012)	√	√	√	
عبدالرزاق (2014)	√	√	√	
زروقي (2015)	√	√	√	
عليان (2016)	√	√	√	
(2016) Rahman <i>et al.</i>	√	√		
(2016) Mensah <i>et al.</i>	√	√	√	
(2017) Ali, Bakri	√	√	√	
(2017) Minibas-Poussard <i>et al.</i>		√	√	
التكرار	9	10	9	1

المصدر: من إعداد الباحثين، استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة.

3. اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن أهم أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في ثلاثة أبعاد، وهي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، الأمر الذي يجعلنا نعتد على تلك الأبعاد الثلاثة عند قياس الالتزام التنظيمي، وقد تم توضيح ذلك من خلال الجدول (2).

جدول (2): أبعاد الالتزام التنظيمي كما وردت في الدراسات السابقة

الدراسة	العاطفي	المستمر	المعياري	الولاء	المسؤولية تجاه المنظمة	الرضا بالاستمرار بالمنظمة	الايان
(2010) Cole <i>et al.</i>	√						
(2012) Jawad <i>et al.</i>	√	√	√				
العبيدي (2012)				√	√	√	√
عبدالرزاق (2014)	√	√	√				
زروقي (2015)					√	√	√
عليان (2016)				√	√	√	√
(2016) Rahman <i>et al.</i>	√	√	√				
(2016) Mensah <i>et al.</i>	√	√	√				
(2017) Ali, Bakri	√	√	√				
Minibas-Poussard <i>et al.</i> (2017)	√	√					
التكرار	7	6	5	2	3	3	3

المصدر: من إعداد الباحثين، استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن دراسة Cole *et al.* (2010) من حيث إضافة بعد جديد للمتغير التابع، وأيضاً عن البيئة التي طبقت الدراسة عليها؛ كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة Jawad *et al.* (2012)، في دراسة بعد "عدالة المعلومات" لتغيير العدالة التنظيمية، وطبقت على مجال صناعي مهم في اليمن وهو "صناعة الأدوية" وهو ما يختلف عن مجالات التطبيق الأخرى؛ بينما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة كل من العبيدي (2012) وزروقي (2015) وعليان (2016)، فقد كان الاختلاف من خلال دراسة بعد جديد وهو "عدالة المعلومات" الذي تم إضافته لتغيير العدالة التنظيمية، واختلاف بيئة التطبيق، وكذلك أبعاد الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن الدراسة الحالية اختلفت عن دراسة كل من عبدالرزاق (2014)، وMensah *et al.* (2016)، بإضافة بعد "عدالة المعلومات" لتغيير العدالة التنظيمية، وتغيير بيئة الدراسة، بينما كان اختلاف الدراسة الحالية مع دراسة Rahman *et al.* (2016)، في بعدي "العدالة التفاعلية، وعدالة المعلومات" واختلفت في بيئة التطبيق، وجاءت دراسة دراسة Ali وBakri (2017)، مختلفة عن الدراسة الحالية في متغير الالتزام التنظيمي على أنه يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية ودوران العمل، بينما الدراسة الحالية درست بعد "عدالة المعلومات" لتغيير العدالة التنظيمية، وكذلك بيئة تطبيق الدراسة، وأخيراً اقتصرت دراسة Minibas-Poussard *et al.* (2017) على دراسة العدالة التنظيمية من خلال بعدين، هما: "العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية"، بينما الدراسة الحالية أخذت أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية.
2. أغلب الدراسات تناولت أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الثلاثة الأبعاد الأكثر تكراراً، وهي العدالة: (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) كدراسة Jawad *et al.* (2012)، ودراسة Lee، Crow وJoo (2011) التي لم تتطرق إلى أثر عدالة المعلومات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية وأثره في الالتزام التنظيمي، وهناك دراسات تناولت الأربعة الأبعاد للعدالة التنظيمية، ولكنها اقتصرت على متغيرات أخرى غير الالتزام التنظيمي كدراسة Kiersch (2012)، ودراسة Judge وColquit (2004).
3. وفي هذه الدراسة أخذ الباحثان العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وهي العدالة: (التوزيعية، والإجرائية، التفاعلية، والمعلومات) وأثرها في الالتزام التنظيمي، وهو ما لم تتطرق لها الدراسات السابقة.
4. قلة عدد الدراسات التي تناولت أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في قطاع صناعة الأدوية أو تكاد تنعدم لاسيما في الجمهورية اليمنية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم المؤشرات للتنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، حيث يدل على معدل دوران العمل ومعدل الإنتاج (زروقي، 2015)؛ لذلك تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مواردها البشرية، لأنه يعد عنصراً أساسياً في نجاحها، فالموظف الملتزم تنظيمياً يكون أكثر عطاءً واجتهاداً وسعيًا إلى تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

مما سبق يتضح من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات تناولت العدالة التنظيمية من حيث (العلاقة- وتأثيرها) في الالتزام التنظيمي ببعدين أو ثلاثة أبعاد، وهي (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، وتم أخذه أيضاً بقياس تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بطريقة مباشرة وغير مباشرة، أما الدراسة الحالية فهي تختلف عن الدراسات السابقة، حيث تناولت تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بأربعة أبعاد هي: (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلومات). وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أنها درست بعد عدالة المعلومات في الالتزام التنظيمي لما للمعلومات من أهمية خاصة في بيئة صناعة الأدوية. بالإضافة إلى ذلك تعتبر الدراسة الحالية من أوائل

الدراسات - حسب علم الباحثين - التي تناولت تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية. ولكي تحقق شركات صناعة الأدوية أهدافها التي تسعى إليها يجب أن تمتلك عنصراً بشرياً ملتزماً تنظيمياً تجاه المنظمة وأهدافها؛ لذلك كان من الضروري دراسة تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- 1- السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟
- 2- السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى تحقق الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟
- 3- السؤال الرئيسي الثالث: ما أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية :

1. ما أثر العدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟
  2. ما أثر العدالة الإجرائية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟
  3. ما أثر العدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟
  4. ما أثر عدالة المعلومات في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟
- 3.1 أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي الأول: قياس مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.

الهدف الرئيسي الثاني: قياس مستوى تحقق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية

الهدف الرئيسي الثالث: اختبار تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

1. اختبار تأثير العدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.
  2. اختبار تأثير العدالة الإجرائية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.
  3. اختبار تأثير العدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.
  4. اختبار تأثير عدالة المعلومات في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.
- 4.1 أهمية الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة والأسئلة التي تسعى للإجابة عنها وهي المتعلقة بأثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وكذا حيوية البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها، يمكن تقسيم أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أهمية النظرية :

تتمثل أهمية الدراسة في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والإجابة عنها، والإسهام في تعريف مفهومي (العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) مع إيضاح أي من أبعاد العدالة التنظيمية: (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلومات) أكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي.

#### ◀ الأهمية العملية :

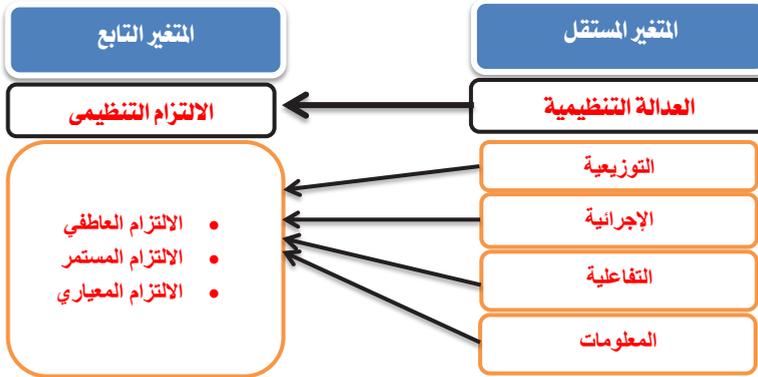
تنبع الأهمية العملية للدراسة في رفع مستوى الوعي لدى شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية بأهمية العدالة التنظيمية وأثرها في الالتزام التنظيمي، والإسهام في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركات تصنيع الأدوية التي تعتبر من أهم القطاعات الصناعية بالجمهورية اليمنية والتي تفتقر إلى الدراسات حول هذا الموضوع.

#### 5.1 فرضيات الدراسة :

- ◻ الفرضية الرئيسة H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في شركات الأدوية بالجمهورية اليمنية، ويتفرع منها الفرضيات الآتية :
- ◻ H1a: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي في شركات الأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◻ H1b: فرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الالتزام التنظيمي في شركات الأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◻ H1c: الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي في شركات الأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◻ H1d: الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة المعلومات في الالتزام التنظيمي في شركات الأدوية بالجمهورية اليمنية.

#### 6.1 النموذج المعرفي للدراسة :

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.  
المتغير المستقل: العدالة التنظيمية التي تتكون من عدة أبعاد، وهي العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والمعلومات.



شكل (1): النموذج المعرفي

#### 7.1 التعريفات الإجرائية :

أ. الالتزام التنظيمي: هو ارتباط الفرد وبقائه واستمراره في شركات صناعة الأدوية بما يضمن تحقيق أهدافها وأهدافه الوظيفية والشخصية.

- الالتزام العاطفي: هو ارتباط الفرد في شركات صناعة الأدوية، حيث أن أهدافه لا تتعارض مع أهدافها ولما يجد من مناخ ودي يشعره بالسعادة لانتمائه لها، وأنه أحد الأعضاء الفاعلين فيها واستمتاعه بالحدث عنها للآخرين وإحساسه بمشاكلها وكأنها مشاكله الخاصة.

- الالتزام المستمر: هو رغبة وتفضيل الفرد للعمل في شركات صناعة الأدوية وإن لم يحصل على عمل أفضل في منظمة أخرى لاعتقاده بأن ترك العمل سيسبب له مشاكل وسيفقد الفوائد المتحصلة إذا استمر بالعمل.
- الالتزام المعياري: هو حرص الفرد بالبقاء في شركات صناعة الأدوية والمحافظة على ممتلكاتها باعتبارها المكان المفضل لديه، والسعي إلى تحقيق أهدافها؛ لإسهامها في بناء حياته الوظيفية.
- ب. العدالة التنظيمية: هي ما يتقاضاه الموظفون في شركات صناعة الأدوية من توزيع موارد المنظمة بناءً على إجراءات وسياسات متخذة من قبل المنظمة، وحسن التعامل مع الأفراد، وتقديم كل التوضيحات للمرؤوسين التي تعمل على تحسين الأداء.
- العدالة التوزيعية: هي عبارة عما تمنحه شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية للعاملين لديها من رواتب متناسبة مع المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم وحصولهم على الحوافز والمكافآت والترقيات تقديراً لجهودهم المبذولة، ولسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- العدالة الإجرائية: هي عبارة عن الوسائل التي تستخدمها شركات صناعة الأدوية في توزيع المخرجات للعاملين لديها، بناءً على معايير ومعلومات دقيقة وواضحة لتقييم أداء كل فرد في الشركة، وإعطائه ما يستحق، وعند مخالفة القواعد والإجراءات تتخذ العقوبات حسب لوائح معتمدة لذلك.
- العدالة التفاعلية: هي المعاملة الحسنة من قبل الرؤساء للمرؤوسين في شركات صناعة الأدوية ومشاركتهم في صناعة القرارات حول وظائفهم ومناقشتهم حول النزاع، وبث روح التعاون فيما بينهم مع إعطاءهم حق الاعتراض والمراجعة في القرارات المتخذة.
- عدالة المعلومات: هي حصول الموظف على المعلومات في شركات صناعة الأدوية، بكل سهولة حول أي قرار متخذ متعلق بوظيفته، وما يزيل الغموض للمهام المكلف بها بما يساهم في تحسين الأداء.

## 2. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 1.2 منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي نتيجة لطبيعة الدراسة لتحقيق أهدافها، ولكثرته استخدام هذا المنهج في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية.

### 2.2 أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة، فبالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية فقد تم بناؤها اعتماداً على دراسة Shahriari (2011) ودراسة العطوي (2007)، وتتكون من أربعة أبعاد: (العدالة التوزيعية وتم قياسها من خلال ثمان فقرات، والعدالة الإجرائية تكونت من سبع فقرات، والعدالة التفاعلية تكونت من ثمان فقرات، وعدالة المعلومات تكونت من ست فقرات).

أما بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي فقد تم اعتماد مقياس Allen و Meyer (1991) وهو مقياس تم تعديله بما يتناسب مع موضوع الدراسة والبيئة، وكانت أبعاد الالتزام: (العاطفي وتم قياسه من خلال سبع فقرات، والالتزام المعياري تكون من سبع فقرات، والالتزام المستمر من ست فقرات)، وقد كانت الاستبانة مكونة من محورين على النحو الآتي:

- ◀ المحور الأول: وهي أسئلة الاستبانة الخاصة بأبعاد المتغير المستقل "العدالة التنظيمية".
- ◀ المحور الثاني: وهي أسئلة الاستبانة الخاصة بأبعاد المتغير التابع "الالتزام التنظيمي".

وتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول (3):

جدول (3): مقياس ليكارت الخماسي

البديل	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
مقياس البديل	5	4	3	2	1

### 3.2 صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### (أ) الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال من جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة ذمار، وجامعة عدن للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، وقد تم إجراء التعديلات حسب اقتراحات المحكمين.

#### (ب) ثبات أداة الدراسة:

#### أولاً / اختبار ثبات ومصداقية أداة الدراسة:

لمعرفة نسبة ثبات المقياس لجمع البيانات، ومصداقية إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبانة فقد تم إجراء اختبار (Cronbach Alpha)؛ وذلك للتأكد من ثبات ومصداقية آراء إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الرئيسية في أداة الدراسة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية Alpha <sup>1/2</sup>
العدالة التنظيمية	29	% 94.1	% 97.3
الالتزام التنظيمي	20	% 88.8	% 94.2

يوضح الجدول (4) أن نتائج الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية قد تراوحت بين (88.8%) للالتزام التنظيمي كحد أدنى، و(94.1%) للعدالة التنظيمية كحد أعلى، وهذا يعني أن مؤشرات (Cronbach Alpha) تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وكانت درجة المصدقية لأفراد العينة ما بين (94.2%) و(97.3%) وهذا يعني أن درجة المصدقية للإجابات كانت عالية، وأن العينة المستجيبة على الاستبيان متجانسة، ولهذا فإن النتائج التي تم الحصول عليها يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

#### 4.2 مصادر وطرق جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتتمثل فيما توفر لدى الباحثين من الدراسات السابقة من الكتب ورسائل الماجستير والمجلات المنشورة فيما يخص متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

المصادر الأولية: وتتمثل في المعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الاستبيان الذي تم تصميمه بالرجوع إلى الدراسات السابقة للاستفادة منها في تصميمه وضبطه.

#### 5.2 وحدة المعاينة:

تم جمع البيانات من الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؛ كون العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي متغيرين يمكن قياسهما عن طريق الأفراد.

#### 6.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية، والبالغ عددهم (1200) موظف وموظفة، في ست شركات حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مدراء الموارد البشرية أثناء النزول الميداني للباحثين كما هو موضح في الجدول (5)، وقد شمل كل الموظفين ماعدا الإدارة العليا، وذلك لقياس الالتزام التنظيمي لديهم، ومدى إحساسهم بالعدالة التنظيمية من قبل الإدارة العليا

جدول (5): مجتمع الدراسة ونسبة كل شركة من مجتمع الدراسة

اسم الشركة	مجموع الموظفين "مجتمع الدراسة"	نسبة كل شركة من مجتمع الدراسة
شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية	200	16.7%
الشركة الدولية لصناعة الأدوية (فارماكبر)	130	10.8%
الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	350	29.2%
شركة شفاكو للصناعات الدوائية	150	12.5%
العالية الحديثة لصناعة الأدوية	250	20.8%
الشركة اليمنية المصرية للصناعات الدوائية	120	10%
الإجمالي	1200	100%

المصدر: كشوف بيانات الموظفين بشركات صناعة الأدوية خلال الفترة (1/ 4/ 2018م - 3/ 3/ 2018م).

تم زيارة ست شركات من أصل ثمان شركات، وذلك لأن هناك شركتين مغلفتين وهي يدكو للأدوية، وبايو فارم، وهي شركة في الأغلب تقوم باستيراد الأدوية وتغليفها وانزالها إلى السوق، كما تم الاستناد إلى التقارير الخاصة من الجمارك التي توضح أن الشركة تقوم بشراء منتج تام الصنع وتقوم هي بتغليفه، وقد استند الباحثان في مجتمع الدراسة على الأعداد التي أعطيت من قبل مدراء الموارد البشرية عند النزول الميداني إلى الشركات واللقاء مع مدراء الموارد البشرية، أو من ينوب عنهم في الشركات؛ نظراً لعدم وجود مصادر موثقة منشورة يمكن الاعتماد عليها في تحديد حجم المجتمع المتمثل في عدد الموظفين في شركات صناعة الأدوية.

## 7.2 مبررات اختيار مجتمع الدراسة :

تم اختيار شركات صناعة الأدوية ميداناً للدراسة؛ وذلك للأسباب الآتية :

1. تمثل شركات صناعة الأدوية أهمية اقتصادية، حيث أن منتجاتها تعد من أهم المنتجات التي تتعلق بحياة الإنسان.
2. توفر البيئة المناسبة لتطبيق متغيرات الدراسة على الموظفين العاملين في شركات صناعة الأدوية؛ كونها متغيرات تتعلق بالسلوك التنظيمي، وهو يرتبط بالعاملين وفرص تطوير أدائهم.
3. شركات صناعة الأدوية تعد من أهم القطاعات الصناعية بالجمهورية اليمنية؛ ولذلك اعتمدها الباحثان كميدان لتطبيق الدراسة.

## 8.2 عينة الدراسة :

تم الاعتماد على العينة الطبقية؛ نظراً لاختلاف حجم شركات الأدوية من حيث عدد الموظفين، ثم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة داخل كل شركة؛ كون المجتمع متجانساً حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت العينة حسب جدول Morgan & Krejcie (1970) مكوناً من (291) مفردة، وقد تم توزيع (374) استبانة وذلك من أجل زيادة نسبة الاستعادة، واسترجعت (272) استبانة؛ وبنسبة (72.7%) من العدد الموزع، وكانت النسبة (93.5%) من حجم العينة المطلوبة، بعد فحص الاستبانات استبعدت (8) استبانات، لعدم صلاحيتها للتحليل، وقد كانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (264) وبنسبة (90.7%) من حجم العينة، كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

م	الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة	نسبة الاسترجاع
1	الدوائية	108	74	73	%68.5
2	العالية	86	59	57	%68.6
3	سيأفارما	60	47	45	%78.3
4	شفاكو	43	30	30	%69.8
5	الدولية	40	32	30	%80
6	اليمنية المصرية	37	30	29	%81
	الاجمالي	374	272	264	%72.7

### 9.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS21) لتحليل بيانات الدراسة، وللتأكد من ثبات ومصداقية أداة الدراسة، والإحصاءات الوصفية التي تشمل (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري)، وأيضاً الأساليب الإحصاءات الاستدلالية (تحليل الانحدار الخطي البسيط).

### 3. نتائج الدراسة ومناقشتها:

بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها، ولغرض تقديم النتائج التي تم الحصول عليها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS21، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة :

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟

وقد استعرض الباحثان مستوى توفر أبعاد العدالة التنظيمية كما في الجدول (7).

جدول (7): مستوى توفر ممارسة العدالة التنظيمية وأبعادها

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	نسبة المتوسط لمجتمع البحث		درجة التوفر
					بدرجة ثقة 95 %	الدرجة الدنيا	
1	العدالة التوزيعية	3.2962	0.80352	% 65.924	% 63.98	% 67.87	متوسطة
2	العدالة الإجرائية	3.3128	0.87215	% 66.26	% 64.142	% 68.37	متوسطة
3	العدالة التفاعلية	3.7784	0.83510	% 75.568	% 73.54	% 77.592	كبيرة
4	عدالة المعلومات	3.6779	0.79847	% 73.558	% 71.62	% 75.494	كبيرة
	متوسط توفر أبعاد العدالة التنظيمية	3.5122	0.66351	% 70.244	% 68.64	% 71.85	كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن متوسط أبعاد العدالة التنظيمية كان كبيراً، حيث جاءت بنسبة (70.244%)، وبمتوسط حسابي (3.5122)، وانحراف معياري (0.66351)، وقد جاءت العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7784)، وانحراف معياري (0.83510)، وبنسبة (75.568%) وبدرجة كبيرة، وجاءت عدالة المعلومات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6779)، وانحراف معياري (0.79847)، ونسبة (73.558%)، وبدرجة كبيرة نوعاً ما، وجاءت بالمرتبة الثالثة العدالة الإجرائية بمتوسط

حسابي (3.3128)، وانحراف معياري (0.87215)، ونسبية (66.26%)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (3.2962)، وانحراف معياري (0.803562)، ونسبية (65.924%)، وبدرجة متوسطة نوعاً ما.

وهذا يدل على أن شركات صناعة الأدوية تهتم بموظفيها من حيث علاقة المشرفين ورؤساء العمل مع موظفيهم وإعطائهم المعلومات اللازمة لتلافي الأخطاء في العمل عند أداء أعمالهم الموكلة إليهم، بينما يوجد قصور نوعاً ما في الأخذ بالإجراءات المعتمدة من قبل الشركة في تحديد الأجور والمكافآت والترقيات وتخصيص الأعمال للموظفين كل بحسب أدائه للواجبات والمسؤوليات الخاصة به.

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى تحقق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟ حيث استعرض الباحثان مستوى توفر الالتزام التنظيمي كما في الجدول (8).

جدول (8): مستوى توفر تحقق الالتزام التنظيمي

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الانحراف المتوسط	نسبة المتوسط لمجتمع البحث	
					بدرجة ثقة 95 %	درجة
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	الالتزام العاطفي	3.923	.8215	%78.46	%81.06	%76.09
2	الالتزام المستمر	3.418	.76324	%68.36	%71.37	%66
3	الالتزام المعياري	3.846	.63237	%76.92	%78.45	%75.38
	متوسط توفر أبعاد العدالة التنظيمية	3.757	.60563	%75.14	%76.60	%73.67

يوضح الجدول (8) أن متوسطات توفر أبعاد الالتزام التنظيمي كانت كبيرة؛ أي أن الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية ملتزمون تجاه شركاتهم، فقد جاءت أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.757)، وانحراف معياري (0.60563)، ونسبة (75.14%)، وبدرجة كبيرة، وقد جاء الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.923)، وانحراف معياري (0.8215)، ونسبة (78.46%) وبدرجة كبيرة، يليه الالتزام المعياري بمتوسط (3.846)، وانحراف معياري (0.76327)، ونسبة (76.92%)، وبدرجة كبيرة أيضاً، ثم الالتزام المستمر فقد جاء في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.418)، وانحراف معياري (0.76324)، ونسبة (68.36%)، وبدرجة كبيرة نوعاً ما، ويعني ذلك أن الشركات تعمل على تعزيز الولاء والانتماء للموظفين وارتباطهم للشركة من خلال توفير المناخ الودي وتعزيز العلاقة بين الموظفين، وإشعار الموظفين بأن المشاكل التي تواجه الشركات تعتبر جزءاً من مشاكلهم الخاصة وأن المحافظة على الممتلكات الخاصة بالشركة والإسهام في بناء المسار الوظيفي بجد واجتهاد يعمل على تحقيق أهداف الشركة التي تعتبر جزءاً من أهدافهم الخاصة.

السؤال الرئيسي الثالث وأسلته الفرعية: ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية، المعلومات) في الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية؟

من النتائج أدناه تبين وجود أثر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وأيضاً وجود أثر إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بنسب متفاوتة كما في الجدول (9).

جدول (9) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل وأبعاده	الارتباط (R)	معامل التحديد (R) <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الالتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية	.625	0.390	167.659	0.000	.625	12.948	.000
	العدالة التوزيعية	.519	.2690	96.522	.0000	.519	9.825	.000
	العدالة الإجرائية	0.606	.368	152.245	0.000	.606	12.339	.000
	العدالة التفاعلية	.412	.170	53.588	0.000	.412	7.320	.000
	عدالة المعلومات	0.465	0.216	72.129	0.000	0.465	8.493	.000
درجة الحرية DF		بين المجاميع		(1)	البواقي	(262)	المجموع	(263)

يوضح الجدول (9) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث كان معامل الارتباط ( $R=0.625$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ومعامل التحديد ( $R^2=0.390$ )، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يفسر نسبة (39%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (0.390) من الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية ناتج عن ممارسة العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية، أما معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير تساوي (0.625)، وبافتراض تحييد بقية المتغيرات إذا كانت الزيادة بدرجة واحدة في (العدالة التنظيمية) كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بدرجة (0.625)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (167.656)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وهذا يؤكد أيضاً قبول الفرضية الرئيسية.

وبناءً على النتائج السابقة تبين أن هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن تحقيق شركات صناعة الأدوية للعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي عند الموظفين على المدى القريب والمتوسط والبعيد، وهذه النتيجة تتفق مع دراستي عبدالرزاق (2014) والعبودي (2012).

وأيضاً تشير النتائج السابقة إلى أن العدالة الإجرائية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي على بقية الأبعاد الأخرى من العدالة التنظيمية، حيث كان معامل الارتباط  $R(0.606)$  عند مستوى دلالة (0.01)، أما معامل التحديد  $R^2$  يفسر ما نسبته (0.368) من التباين / التغيرات في الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى أن (37%) من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية ناتج عن ممارسة العدالة الإجرائية من قبل شركات صناعة الأدوية، أما معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير فإنها تساوي (0.606)، وبافتراض تحييد بقية المتغيرات إذا كانت الزيادة بدرجة واحدة في (العدالة الإجرائية) كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بدرجة (0.606)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (152.145)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة *Rahmán et al.* (2016) ودراسة عليان (2016)، وتختلف مع دراسة عبدالرزاق (2014) التي أوضحت نتائجها أنه لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي وتم تطبيقها على الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالجزائر.

بينما جاءت العدالة التوزيعية بالدرجة الثانية في تأثيرها في الالتزام التنظيمي، حيث كان معامل الارتباط ( $R=0.519$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين (العدالة التوزيعية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ومعامل التحديد ( $R^2=0.269$ )، ويعني ذلك أن العدالة التوزيعية تفسر (27%) من

التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (0.269) من الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية ناتج عن العدالة التوزيعية، أما معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير فإنها تساوي (0.519)، وبافتراض تحييد بقية المتغيرات إذا كانت الزيادة بدرجة واحدة في (العدالة التوزيعية) كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بدرجة (0.519)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (96.522) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة عبدالرزاق (2014) ودراسة Rahman *et al.* (2016) التي وضحت على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي، وقد يعود هذا الأثر إلى احتياجات ومتطلبات الموظفين في شركات صناعة الأدوية، علماً بأن الموظفين في هذا الوضع الاقتصادي الحالي في أمس الحاجة إلى العدالة التوزيعية المتمثلة في توزيع موارد المنظمة: (الجوائز، الراتب، المكافآت)، وإعادة النظر فيها، بما يتناسب مع متطلبات الموظفين واحتياجاتهم، فكلما كان التوزيع منصفاً زادت الجهود المبذولة لتنفيذ الأعمال وتحسين مستوى الأداء والمناخ السائد، وتعزيز روح الترابط وتحقيق الرضا والتعاون بين الموظفين من أجل تحقيق أهداف الشركة.

وأوضحت النتائج أيضاً أن عدالة المعلومات تأتي في المرتبة الثالثة بتأثيرها في الالتزام التنظيمي، حيث كان معامل الارتباط ( $R=0.465$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين (عدالة معلومات) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ومعامل التحديد ( $R^2=0.216$ )، ويعني ذلك أن عدالة المعلومات تفسر نسبة (22%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (0.216) من الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية هو ناتج عن عدالة المعلومات، أما معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير فإنها تساوي (0.465)، وبافتراض تحييد بقية المتغيرات إذا كانت الزيادة بدرجة واحدة في (عدالة المعلومات) كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بدرجة (0.465)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (72.129)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعدالة المعلومات في الالتزام التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العطوي (2007) "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي" في وجود أثر لعدالة المعلومات في الالتزام التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء السياقي.

وعلى ضوء الإجابة عن السؤال الرئيسي وفروعه، تبين أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي وقوي في الالتزام التنظيمي، حيث إن تأثير العدالة التنظيمية الإيجابي كان بسبب بعد العدالة الإجرائية بشكل رئيسي، يليه بعد العدالة التوزيعية، ثم بعد عدالة المعلومات، وفي الأخير بعد العدالة التفاعلية؛ لذا فإن هذا التأثير سوف يعمل على تعزيز صورة الشركة لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس على رفع مستوى الأداء وتعزيز الانتماء الوظيفي والاستمرار في الشركة والعمل على تحقيق أهدافها.

أما العدالة التفاعلية فقد جاءت في المرتبة الرابعة في تأثيرها في الالتزام التنظيمي، حيث كان معامل الارتباط ( $R=0.412$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين (العدالة التفاعلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ومعامل التحديد ( $R^2=0.170$ ) تعني أن العدالة التفاعلية تفسر نسبة (17%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (0.170) من الالتزام التنظيمي في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية ناتج عن العدالة التنظيمية، أما معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير فإنها تساوي (0.412)، وبافتراض تحييد بقية المتغيرات إذا كانت الزيادة بدرجة واحدة في (العدالة التفاعلية) كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بدرجة (0.412)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (53.588)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد تأثير العدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العبيدي (2012)، وكل ذلك يؤدي إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية للدراسة.

وهذا قد يعود إلى أن الموظفين في شركات صناعة الأدوية لا يهتمون كثيراً بالمعاملة الحسنة، الاحترام، المصداقية، المشاركة، وشرح المبررات في اتخاذ القرارات مثل اهتمامهم بالإجراءات المتبعة للتوزيع العادل (الرواتب، الحوافز، المكافآت، ساعات العمل، عبء العمل، والمهام)، وهذا ما تتطلبه البيئة الخارجية المحيطة بشركات صناعة الأدوية؛ كون الأوضاع الاقتصادية متدهورة، وزيادة التضخم في أسعار السلع الأساسية وغيرها.

#### 4. الاستنتاجات:

وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. يعود التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي إلى بعدي العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، وهذان البعدان يؤثران بشكل إيجابي على الموظفين، مما ينعكس على التزامهم في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية.
2. شركات صناعة الأدوية تمارس العدالة الإجرائية بحسب أهميتها من خلال إتباع الإدارة العليا معايير واضحة لتقييم الأداء، وتتم الإجراءات الجزائية على الجميع بحسب اللوائح المعتمدة.
3. السلوكيات التي تمارس في شركات صناعة الأدوية تتسم بالعدالة التنظيمية، ومن أهم سلوكياتها العدالة التفاعلية، يليها عدالة المعلومات، ثم الإجراءات وأخيراً العدالة التوزيعية، وهذا قد يعود إلى ممارسة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والموظفين.
4. أن سلوكيات الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات صناعة الأدوية تمارس بشكل مرتفع، حيث كان أهمها الالتزام العاطفي؛ أي الشعور بالانتماء للشركة وأنه فرد منها، يليه الالتزام المعياري؛ أي الأخلاق التي تجعل الموظف ملتزماً بالبقاء، ثم الالتزام المستمر.

#### 5. التوصيات:

من خلال الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات، يمكن تقديم توصيات لشركات صناعة الأدوية بالجمهورية وهي كالاتي:

1. على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ضرورة الاهتمام بزيادة الرواتب للموظفين من قبل شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية، لمواجهة التضخم في السوق وانخفاض القيمة النقدية للعملة واعتماد آلية لإعطاء الحوافز بناءً على الجهد المبذول.
2. اهتمام رؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين بتنظيم وتقسيم الأعمال بين الموظفين، وتقديم المعلومات الدقيقة لكل موظف فيما يتعلق بتقييم أدائه السنوي، مما يمكنه من معرفة جوانب القصور وتلافيها.
3. ضرورة تطبيق الإجراءات بشكل عادل وبدون تحيز لأي موظف، مع ضمان حق التظلم حول الإجراءات التأديبية، ويجب أن تطبق وفق معايير واضحة.
4. على المدراء التنفيذيين العمل على بناء العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في شركات صناعة الأدوية، من خلال عمل أنشطة جماعية واهتمام الرؤساء بالجوانب الشخصية الخاصة للمرؤوسين.
5. اهتمام الإدارة العليا – بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية – بالعمل على زيادة ارتباط وانتماء الموظفين بشركاتهم، من خلال اقتراح اشتراكهم في نسب معينة من الأرباح المتحصلة، وهذا يولد شعور لدى الموظفين بأنهم مستثمرون في الشركات وليسوا عمالاً فقط، مما ينعكس على استمرارهم في أعمالهم وتحسين أدائهم.

## 6. المقترحات:

1. إجراء المزيد من الدراسات للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة في الالتزام التنظيمي لدعم نتائج الدراسة أو نقدها باستخدام المنهج الذي استخدمته الدراسة أو مناهج أخرى.
2. إجراء دراسات مستقبلية تفصيلية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية مع كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، وذلك لأن الباحثين لم يتمكنوا من دراستها بشكل مفصل.

## 7. المراجع:

- إبراهيم، إبراهيم خليل (2017)، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد، الرصانة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (25)، 329 - 356.
- اسكندر، ساجده مراد، ومولى، سعاد أحمد (2014)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من جهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة آداب المستنصرية، (69)، 1 - 42.
- دره، عمر (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الأخرى، القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- ديسلر، جاري (2007)، إدارة الموارد البشرية، تعريب محمد سيد أحمد عبدالمتعال، مراجعة عبدالمحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر.
- زروقي، خولة (2015)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من ممرضين مستشفى سليمان عميرات بمدينة تقرت (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- السعود، راتب سلامة، وسلطان، سوزان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، 25 (1 + 2)، 191 - 231.
- صالح، رشا مهدي (2016)، تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات العامة لصناعة الأسمدة في البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، II (41)، 1 - 34.
- عبدالرزاق، فوزية (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، لدى الأساتذة الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- العبيدي، نعاء جواد (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (24)، 74 - 107.
- العريضي، منصور محمد إسماعيل (2018)، إدارة الموارد البشرية (الطبعة التاسعة)، صنعاء: الأمين للنشر والتوزيع.
- العطوي، عامر علي حسين (2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10 (1)، 146 - 170.
- عليان، محمد عبده (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- معمري، حمزة (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، لدى أساتذة التعليم الثانوي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Al-Nashmi, M. M. & Almamary, A. A. (2017), The relationship between Islamic marketing ethics and brand credibility: a case of pharmaceutical industry in Yemen, *Journal of Islamic Marketing*, 8(2), 261-288
- Bakri, N., & Ali, N. (2015). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention of Bankers of KPK, Pakistan: The Mediator Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11(21), 143-147.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bies, R., & Moag, R. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 43-55). New York: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Piscataway, New Jersey: Transaction Publishers.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Human Resource management* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Byrne, Z. S. (2003). *Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams*, Poster at the 18<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 11-13, Orlando, Florida.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.

- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, 3(1), 141-183.
- Greenberg, J. (1979). A Reexamination of equity theory in social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 146-154.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Hooshmand, L., & Moghimi, S. M. (2011). Organizational Justice and Organizational Entrepreneurship in Managers and Experts in RMTO. *European Journal of Scientific Research*, 65(4), 553-463.
- Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). The effects of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., & Tabassum, T. M. (2012). Role of organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39-45.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395-404.
- Kaul, S., & Singh, A. (2017). Organizational justice as an enhancer of organizational commitment. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 52-70.
- Kiersch, C. E. (2012). *A multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times* (Doctoral dissertation). Colorado State University, Colorado.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, H. R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry* (Doctoral dissertation), Virginia Tech University, Blacksburg, Virginia.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations<sup>1</sup>. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen (ed.), *Social exchange: Advances in theory and research* (Vol. 1, pp. 27-55). New York: Plenum Press.

- Martin, J. (1981). Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an area of shrinking resources. *Research in Organizational Behavior*, 3, 53-107.
- Mensah, H. K., Asiamah, N., & Mireku, K. (2016). The effect of organizational justice delivery on organizational commitment: Controlling for key confounding variables. *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 196-209.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635-1650.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The *etiology of organizational commitment*. Unpublished paper. University of California, Iwne.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188-196.
- Rego, A., & Cunha, M. (2006). *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in a Feminine, High Power Distance Culture*. Working Paper in Management, Universidade de Aveiro.
- Saal, F. E., & Moore, S. C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 105.
- Shahriari, S. (2011). *Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran* (Doctoral dissertation), Eastern Mediterranean University (EMU), Famagusta, Northern Cyprus.

- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Thibaut, J., & Walker, J. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, New Jersey: L. Erlbaum Associates.