

الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة المصرية

عبر محمد فتحي عبد الواحد علي

المعهد العالي للسياحة والفنادق - قسم الدراسات السياحية

ملخص البحث

تلعب العدالة التنظيمية دوراً هاماً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم، كما تلعب دوراً هاماً في تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين. كذلك يمثل الدعم التنظيمي أحد العوامل التي تعزز الالتزام التنظيمي لدي العاملين في مختلف المنظمات. وقد هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ" في القاهرة الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قامت الباحثة بتوزيع 473 استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في تلك الشركات، في حين تم تحليل 396 استمارة. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للعدالة التنظيمية علي كل من الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"، بجانب التأثير المعنوي والإيجابي للدعم التنظيمي علي الالتزام التنظيمي للعاملين في تلك الشركات. كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ".

معلومات المقال

الصفحات: 25 - 56

الكلمات المفتاحية

العدالة التنظيمية
الالتزام التنظيمي
الدعم التنظيمي
شركات السياحة
القاهرة الكبرى

المقدمة:

يعد تطبيق العدالة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة لتشكيل ودعم الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين بالمنظمة، حيث يتوقف علي تطبيقها بروز اتجاهات وسلوكيات من العاملين داخل العمل تؤثر بشكل كبير علي أداء المنظمة (العدوان والعياصرة، 2020؛ عدنان، 2018). فتطبيق العدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي في زيادة رضا العاملين، وزيادة التزامهم التنظيمي، وتطور مستوي أداء العاملين، وانخفاض معدل دوران العاملين، والاستقرار الوظيفي، وبناء الثقة التنظيمية. كما أن العدالة التنظيمية تساهم في زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم (حمرون والزهراني، 2020). وتعد الموارد البشرية العاملة في أي منظمة هي المحرك الأساسي لأنشطتها، وهي مصدر النجاح الذي لا يمكن الاستغناء عنه. وقد أدركت المنظمات أهمية هذه الموارد، وبدأت في تقديم كل الدعم له للاستفادة من قدراتها وإمكانياتها (بوذراع، 2018).

كما أن اتجاه هذه المنظمات لتوفير الدعم للعاملين، وتوفير مناخ عمل محفز ومشجع علي تحسين الأداء الفعال ساهم بشكل كبير في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، وشعورهم بتقديرهم وأهميتهم في المنظمة (محمود ومهدي، 2019). يمثل الدعم التنظيمي أحد مصادر التأثير علي العاملين، وجعلهم يشعرون بأن المنظمة تقدرهم، وتقدر جهودهم، وهذا ينعكس بشكل إيجابي علي أدائهم، ورغبتهم في بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة (أبو نفاع، 2019).

وقد أشار محجوب (2020) إلي أنه ينبغي علي المنظمات العمل علي خلق بيئة عمل جيدة، وتشجع علي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتطبيق العدالة التنظيمية، وتضع نظام عادل للمكافآت لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك، بما يسهل تحقيق أهدافها. كما أن مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة والالتزام بذلك يتوقف علي العلاقة بين الإدارة والعاملين، وكذلك يتوقف علي حجم الدعم الذي يتلقونه من الإدارة، حيث أن هذا الدعم يساعد في توفير ظروف عمل مناسبة، ويشجعهم علي الإبداع والابتكار (الجودي وآخرون، 2020).

وتضع المنظمات في أولوياتها تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين، نظراً لتأثيره الكبير علي العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، وكذلك تأثيره علي معدل دوران العمالة، ومستوي رضاهم الوظيفي (العنزي وآخرون، 2020)، كما له تأثير واضح علي أداء العاملين وإنتاجيتهم (هنداوي والسيد، 2020؛ النشيلي، 2020). ويعكس الالتزام التنظيمي أيضاً درجة ارتباط العاملين بالمنظمة، وانسجامهم مع قيم ومعايير وسياسات المنظمة، والتوافق بين ثقافة المنظمة وثقافة العاملين، بما ينعكس علي رغبتهم في بذل المزيد من الجهود لصالح المنظمة (حديدان، 2020). ويتوقف مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين علي عدد من العوامل التنظيمية مثل مناخ العمل، ووضوح الأهداف وقابلية تنفيذها، ونمط القيادة المطبق (بن طالب وحجاج، 2020)، ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المقدم لهم من قبل الإدارة (القحطاني والشهراني، 2020).

مشكلة الدراسة:

يعد تطبيق العدالة التنظيمية في مختلف المنظمات بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) عاملاً مؤثراً في تشكيل سلوكيات واتجاهات العاملين نحو المنظمة، وتجعلهم يشعرون بأن المنظمة تقدرهم وتتعامل معهم علي أساس النزاهة والموضوعية. وفي حالة غياب العدالة التنظيمية، فإن ذلك يترتب عليه العديد من الآثار السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الأداء، وضعف الالتزام التنظيمي، واتجاه الفرد لترك العمل بالمنظمة ... وغيرها من الآثار السلبية التي تؤثر علي الأداء الكلي للمنظمة. لذا أدركت المنظمات ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية.

كما أدركت العديد من المنظمات ضرورة تقديم الدعم التنظيمي الكامل للعاملين لما له من تأثير علي تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وتطوير أدائهم، وارتفاع روحهم المعنوية، وزيادة التزامهم وانتمائهم التنظيمي، وولائهم للمنظمة، بما ينعكس في النهاية علي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ونجاحها في بيئة العمل.

وقد تناولت العديد من الدراسة العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث توصلت دراسة كل من العبيدي (2012)؛ غربية (2015)؛ محمد (2015)؛ Jawad et al. (2012)؛ Rahman et al. (2016) و Alzayed et al. (2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. بجانب وجود بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي مثل دراسة Cheung and Law (2008)؛ DeConinck (2010) و Arnéguy et al. (2018)، حيث توصلوا إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي باعتبار أن العدالة التنظيمية أحد محددات الدعم التنظيمي. كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي مثل دراسة عبد القادر وكمال (2016)؛ الرشدي (2019)؛ Danish et al. (2013)؛ Choi (2019) و Sherwani (2019)، وقد توصلت تلك الدراسات إلى أن الدعم التنظيمي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين. ولكن لم توجد دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشكل عام، وتطبيقها في شركات السياحة بشكل خاص. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

هل للدعم التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين تطبيق العدالة التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين الثلاثة متغيرات (العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي)، ولكن هذه الدراسة تعد الأولى - وفقاً لحد علم الباحثة - التي تتناول الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة.
- تتناول الدراسة ثلاثة متغيرات تنظيمية لهم علاقة قوية بالسلوك التنظيمي والإنساني اللذان يمثلان أهمية كبيرة في نجاح وبقاء واستمرار أي منظمة أياً كان مجال عملها.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة في تعرف المسؤولين بشركات السياحة على درجة إدراك العاملين بتلك الشركات لمدي تطبيق العدالة التنظيمية وإدراكهم للدعم التنظيمي المقدم لهم، مما يساعد هؤلاء المسؤولين على اتخاذ العديد من الإجراءات التي من شأنها دعم تطبيق العدالة التنظيمية، وزيادة الدعم التنظيمي المقدم للعاملين.
- تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن متغيرين هامين يؤثران على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة، وهو ما يفيد في تحديد بعض الإجراءات التي تعزز هذا الالتزام، وتجعل العاملين أكثر ارتباطاً بشركاتهم.

- تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين لدراسة بعض المتغيرات الأخرى كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كالفاعلية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

- تقييم درجة تطبيق العدالة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".
- قياس مستوى الدعم التنظيمي المقدم للعاملين في شركات السياحة فئة "أ".
- تقييم درجة الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ".
- إبراز العلاقة المباشرة المتبادلة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي.
- تحديد إذا ما كان للدعم التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ".

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة علي فرض رئيسي وثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:
الفرض الرئيسي للدراسة: يلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ".
الفروض الفرعية للدراسة:

- 1- يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية علي الدعم التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ".
- 2- يؤثر الدعم التنظيمي علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ".
- 3- يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ".

الإطار النظري

أولاً: العدالة التنظيمية

مفهوم العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد وفقاً لآراء العديد من الباحثين. فالعدالة التنظيمية تشير إلي الشعور الذي من خلاله يستطيع الفرد الحكم علي عدالة الطريقة التي تتعامل بها المنظمة معه علي المستويين الوظيفي والإنساني (عدنان، 2018). وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في العمل (رجم وقصة، 2020).

ويري خيري (2020) وبطة (2018) أن العدالة التنظيمية هي الحالة المدركة والناجمة عن مقارنة العاملين بين ما يحصلون عليه من عوائد وما يبذلونه من جهد في العمل، وكذلك الحكم علي فاعلية الإجراءات التنظيمية، وطريقة التعامل، والعلاقات السائدة في المنظمة، وهي تعبر عن حكم العاملين علي درجة التوازن بين مدخلاته

ومخرجاته ومقارنتها مع زملائه في العمل. فيما أشار مزعل (2018) بأن العدالة التنظيمية هي إدراك العاملين بالمنظمة بأن الإدارة تطبق عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات داخل المنظمة، وهذا ينعكس علي سلوكياتهم واتجاهاتهم، والتي يمكن من خلالها معرفة درجة إدراكهم لتطبيق العدالة التنظيمية. كما ذكر سليمان (2020) أن العدالة التنظيمية هي درجة المساواة والنزاهة والشفافية التي تطبقها المنظمة، وشعور العاملين بالإنصاف والمساواة والعدالة في توزيع الأعباء الوظيفية، وعدم التحيز والمحابة في التعامل مع المدير المباشر. علاوة علي عرّف العدوان والعياصرة (2020) العدالة التنظيمية بأنها مفهوم متعدد العناصر، ويتكون من عدالة التوزيع والمرتبطة بإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت التي يحصلون عليها، وعدالة الإجراءات المرتبطة بإدراك العاملين لعدالة القرارات والإجراءات التي تم اتخاذها لتحديد المكافآت، وعدالة التعاملات المرتبطة بإدراك العاملين لعدالة الطريقة التي تم تنفيذ بها الإجراءات.

وقد عرّف الريامية والظفري (2020) وقهيري (2020) العدالة التنظيمية بأنها درجة إحساس العاملين بالنزاهة والمساواة في العوائد التي حصلوا عليها (أجور، مكافآت، حوافز، ترقية... الخ)، وآلية اتخاذ القرارات، وتنفيذها، والمعاملة بينهم وبين الإدارة، والتي تنعكس بشكل إيجابي علي مخرجات العاملين (الرضاء الوظيفي، الولاء، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الأداء، الثقة... الخ)، وكذلك انعكاسها علي المخرجات التنظيمية (تطور أداء المنظمة، زيادة الإنتاجية، تحقيق الأهداف).

وأخيراً؛ يري ملحم (2020) أن العدالة التنظيمية تشير إلي شعور العاملين بالعدالة في التعامل بالمنظمة، وأثر ذلك علي مخرجاتهم. وتشمل العدالة: عدالة المعاملة علي المستوي المعلومات، وعدالة التعامل بين الإدارة والعاملين سواء كانت في شكل أجور أو مكافآت، أو في شكل إجراءات عادلة في توزيع تلك الأجور أو المكافآت أو حتى توزيع أعباء العمل، أو عدالة التعامل علي المستوي الشخصي، وصولاً إلي عدالة تقييم الأداء.

أهمية العدالة التنظيمية

يرجع الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلي إدراك المنظمات لضرورة التخلي عن السياسات والإجراءات التنظيمية القائمة علي الروتين، والظلم، وتهديد العاملين، وضرورة وضع وتطبيق سياسات وإجراءات تنظيمية أخلاقية تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي الكامل للعاملين لضمان نجاح المنظمة (مزعل، 2018). ويحقق تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن عرضها علي النحو التالي:

- رغبة الفرد في بذل المزيد من الجهود لإحساسه بأنه يتم تقديره من قبل المنظمة.
- زيادة رضاء العاملين.
- غياب الشعور بالاغتراب الوظيفي (خيري، 2020).
- تعزيز الثقة التنظيمية (قهيري، 2020).
- زيادة الالتزام التنظيمي (رجم وقصة، 2020).
- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (جديدي، 2019).

- زيادة التعاون والعمل الجماعي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين (بطة، 2018).
- زيادة إنتاجية منظمة (الظفري والسعيدية، 2020).
- زيادة ولاء العاملين.
- دعم ارتباط وانتماء العاملين للمنظمة.
- الاستقرار الوظيفي (سليمان، 2020).

أبعاد العدالة التنظيمية

تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية هم:

أ- عدالة التوزيع

تشير إلى درجة شعور العاملين بعدالة توزيع العوائد والمخرجات (مثل الأجور، والمكافآت، والحوافز، والترقيات، والأعباء الوظيفية، وعدد ساعات العمل، والمسئوليات ... الخ) مقابل المدخلات التي يقدمها هؤلاء العاملون للمنظمة (مثل جهود، قدرات، مهارات، خبرات، معارف، أفكار الخ)، وذلك بالمقارنة مع طرف آخر (سواء داخل أو خارج المنظمة) في نفس الوظيفة (قهيري، 2020).

وغياب عدالة التوزيع له تأثيرات سلبية كبيرة علي المنظمة مثل انخفاض الرضاء الوظيفي، وضعف الولاء التنظيمي، وانخفاض الثقة في المنظمة، وانخفاض الأداء، وغياب التعاون والعمل الجماعي، وزيادة الضغوط الوظيفية (خيري، 2020).

ب- عدالة الإجراءات

تشير إلى النزاهة والموضوعية في الإجراءات التي تم علي أساسها اتخاذ القرارات المرتبطة بتوزيع العوائد والمخرجات (مزعل، 2018؛ Yean, 2016). يجب أن تتسم تلك الإجراءات بأن تكون أخلاقية، وخالية من الإنحراف، ولا ترتبط بتحقيق أهداف شخصية. وهذا يعني أن العاملين يتعاملون مع الطريقة التي صُنِعَ بها القرار بدلاً من محتوى القرار (الظفري والسعيدية، 2020).

كما ترتبط عدالة الإجراءات بدرجة الثقة الموجودة بين الإدارة والعاملين، وكلما توافرت الثقة بينهم بشكل كبير، كلما شعر العاملون بعدالة الإجراءات بشكل أكبر (رجم وقصة، 2020؛ جديدي، 2019). وقد أشار خيري (2020) إلي أن غياب عدالة الإجراءات يؤثر سلباً علي المنظمة من خلال ضعف الأداء الكلي للمنظمة، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وزيادة معدل دوران العمالة.

ج- عدالة التعاملات

تشير إلى شعور العاملين بعدالة التعامل عند تطبيق الإجراءات عليهم، ومعرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (بطة، 2018). ويرتبط تطبيق عدالة التعاملات باحترام الآخرين، وتقديرهم، وأخذ مطالب العاملين الشخصية في

الاعتبار، والاهتمام بتحقيق مصالحهم، وإشراكهم في معرفة النتائج المترتبة علي تنفيذ الإجراءات (حمرون والزهراني، 2020؛ سليمان، 2020).

وقد أشار أبو سمعان (2015) إلي أن إدراك العاملين لتطبيق عدالة التعاملات يرتبط بإقتناع العاملين بالمبررات التي تم اتخاذ القرار بناء عليها، ودرجة احترام المدير لهم، ومستوي الحديث والتواصل والتعامل بين المدير والعاملين، ودرجة التزام المدير بالتعامل باحترام دائماً مع العاملين.

وذكر خيرى (2020) أن غياب عدالة التعاملات وعدم مراعاة العاملين يترتب عليه الكثير من الصراعات التنظيمية، وضعف الأداء، وزيادة مستويات الاحتراق والضغط الوظيفية، وزيادة السلوكيات والاتجاهات المضادة للعمل في المنظمة.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي

ركزت أغلب الدراسات علي تفسير علاقة العاملين بالمنظمة بناءً علي التوافق في القيم والأهداف والثقافة، وعلي الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام التنظيمي إلا أنه لا يوجد مفهوم واضح ومحدد لتلك الظاهرة، نظراً لتداخل العديد من المفاهيم النفسية والسلوكية في تفسيرها (آل شافي، 2020). كما أن الالتزام التنظيمي يعد سلوكاً غير ملموس نابع من الفرد نفسه، ويمكن التعرف عليه من خلال تصرفات العاملين داخل المنظمة، وما يظهر منه من مشاعر واتجاهات إيجابية نحو المنظمة (درادكة وآخرون، 2020).

وقد عرّف عبد الله ورفاعي (2020) و Siburian (2013) الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تعبر عن تمسك الشخص بوظيفته بالمنظمة، وقناعاته بقيمتها وأهدافها، والتي تجعله أكثر حرصاً علي نجاح المنظمة، ورغبته في بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها. فيما يري كناني والساعد (2020) و Akdemir (2019) أن الالتزام التنظيمي هو قناعة الموظف بالمنظمة وما تقدمه له بشكل يجعله مرتبطاً بها بشكل كبير، كما أنه يعتز ويفخر بعمله فيها، بجانب ولاءه وانتماءه لها، مما ينعكس علي قيامه بأداء كل ما يكلف به من مهام بفاعلية، واستعداده لتحمل المزيد من الأعباء الوظيفية من أجل صالح المنظمة.

كما يعرف المواجدة والطرأونة (2020) و Wainaina et al. (2014) الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية التي توضح درجة مشاركة العاملين في المنظمة التي يعملون بها، ويتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة مكونات رئيسية هم تحديد الهوية، والاستعراق التنظيمي، وإظهار الولاء للمنظمة. بينما أشار عبد الحافظ وعبد العزيز (2020) و Palta (2019) إلي أن الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها، من خلال التزامه العاطفي، والتزامه الاستمراري، والتزامه المعياري. وعرّف عبد النعيم (2020) والعنزي وآخرون (2020) الالتزام التنظيمي بأنه شعور العاملين بارتباطهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها، واهتمامهم بالاستمرار في العمل بها، ورغبتهم الكبيرة في الالتزام بقيمتها وأهدافها، وزيادة قدرتها التنافسية. وذكر تجاني (2020) ونصر الدين

وسلامي (2020) أن الالتزام التنظيمي يعبر عن انتماء الفرد بالمنظمة التي يعمل بها من خلال التوافق بين قيم وأهداف الفرد والمنظمة، وانخراطه في وظيفته، والولاء الذي يُظهره الفرد في حبه للمنظمة وتعلقه بها.

أهمية الالتزام التنظيمي

أكدت العديد من الدراسات السابقة علي أن الالتزام التنظيمي له علاقة وثيقة بانخفاض معدلات التأخر عن العمل والغياب، وانخفاض معدل دوران العمالة، وكذلك الرضا الوظيفي (ياسين وأبو ريد، 2020؛ Iqbal et al., 2020). ويساهم الالتزام التنظيمي في زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة بشكل كبير خاصة في أوقات الأزمات (دراذكة وآخرون، 2020)، ويعزز من فرص نجاح المنظمة في بيئة العمل، وضمان استمراريتها ونموها. كما أنه يساعد في تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمة (بن طالب وحجاج، 2020؛ هندايوي والسيد، 2020).

كما أن زيادة مستوي الالتزام التنظيمي يؤدي إلي تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، وزيادة الإنتاجية، وزيادة الانتماء والولاء التنظيمي، وتشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وزيادة الدوافع والروح المعنوية (عالية، 2020). بالإضافة إلي ذلك؛ تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- يعزز الالتزام التنظيمي فرص بقاء العاملين في المنظمة (بني عبد الله ومقابلة، 2020).
- يساهم في زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين والمنظمة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي (Fares, 2014).
- يقوي العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض (حسين والفرشوطي، 2020؛ مطلق، 2020).
- يحقق الاستقرار النفسي والمعنوي للموظف داخل المنظمة.
- يدعم الإبداع والابتكار في العمل.
- تقليل حدوث المشكلات بين الإدارة والعاملين (عبد النعيم، 2020).
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين تجاه المنظمة (عبد التواب، 2020؛ Gooshki et al., 2016).

أبعاد الالتزام التنظيمي

أ- **الالتزام الشعوري**: يُقصد به الارتباط العاطفي بالمنظمة أو درجة التوافق في القيم والأهداف والاتجاهات بين المنظمة والعاملين بها. كما يشير إلي الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسياً بالمنظمة (سعيد، 2018؛ عياد وقراري، 2020). كما يشير هذا البعد إلي وجود علاقة ذات طابع عاطفي بين الفرد والمنظمة، مما ينعكس علي التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة وقيمهما، مما يؤدي إلي ارتباطه بالمنظمة ورغبته في الاستمرار بها وولائه له (كناني والساعد، 2020؛ عبد التواب، 2020).

يتأثر هذا البُعد بمدى إدراك الفرد لخصائص وظيفته المميزة من حيث الاستقلالية، وأهمية الوظيفة، ومدى إكتسابه للمهارات، وسلوك رئيسه المباشر وعلاقته بها، ومشاركته في اتخاذ القرارات، ومدى توافر بيئة عمل جيدة (عبد اللاه ورفاعي، 2020؛ الطاهر ونورية، 2020).

ب- الالتزام المعياري: يُقصد به درجة استعداد ورغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة لما تتحلى به المنظمة من ثقافة وأخلاقيات جيدة (نصر الدين وسلامي، 2020؛ Kaplan and Kaplan, 2018). وتؤثر القيم الشخصية للفرد في تعزيز هذا النوع من الالتزام، حيث أن شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة قد يكون نابعاً من القيم الشخصية له قبل دخوله للمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) (معالي، 2020). كما يعد هذا النوع من الالتزام واجباً علي الفرد، فالخبرات والتراكمات الثقافية التي تتطور لدي الفرد قبل وبعد عمله بالمنظمة تعزز من التزامه الأدبي تجاه المنظمة بالبقاء فيها (النشيلي، 2020). ويمكن للمنظمة تعزيز هذا النوع من الالتزام من خلال إشراك العاملين في وضع الأهداف وإجراءات تنفيذها، واتخاذ القرارات. ويرى العاملون وفقاً لهذا النوع من الالتزام أن الاستمرار شئ أخلاقي يجب عمله (هنداوي والسيد، 2020).

ج- الالتزام الاستمراري: يرتبط هذا البُعد بدرجة إدراك الفرد للفوائد والمزايا التي يمكنه تحقيقها إذا استمر بالعمل في المنظمة في مقابل ما سيفقده من فوائد ومزايا إذا ترك المنظمة وعمل بأخري، أي أن هذا النوع من الالتزام مرتبط بالمنفعة التي سيحصل عليها الفرد من المنظمة. كما أن استمرار المنظمة في تقديم منافع للفرد سيعزز هذا النوع من الالتزام لديه (سعيد، 2018). وقد أشار الطاهر ونورية (2020) إلي أن الفرد عندما يدرك أنه سيحصل علي عوائد وفوائد من منظمة أخري أكبر مما تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها، فإنه لن يتردد بالانتقال إلي المنظمة الجديدة. أي أن الالتزام الاستمراري هو درجة إدراك الفرد للتكاليف المرتبطة بترك وظيفته بالمنظمة.

آليات تعزيز الالتزام التنظيمي

هناك عدد من الإجراءات التي يمكن أن تنفذها المنظمة لزيادة مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين. تتمثل تلك الإجراءات فيما يلي:

- إشراك العاملين في تحديد أهداف المنظمة، ووضع خططها وإستراتيجياتها.
- تعظيم قيمة العاملين داخل المنظمة، وزيادة شعورهم بأن المنظمة تقدرهم.
- إشباع وتلبية احتياجات ورغبات العاملين في العمل (الصوارني، 2017).
- تطبيق العدالة التنظيمية.
- توزيع الأعباء والمهام علي الجميع بعدالة.
- الدعم والتوجيه المستمر للعاملين.
- تطبيق اللوائح والقوانين علي الجميع بدون محاباة أو ظلم لأحد.
- التقييم المستمر لأداء العاملين.

- توفير بيئة تعلم داخل المنظمة تساعد علي إكساب العاملين المهارات والمعارف الوظيفية.
- الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة.
- وجود سياسة للحوافز والمكافآت تشجع العاملين علي بذل المزيد من الجهود.
- وجود قيادة داعمة للعاملين.
- تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة (زاهر، 2014).
- وضوح الأهداف التنظيمية (العوضي والعوضي، 2020).
- وجود ثقافة مؤسسية قوية (سعيد، 2018).

ثالثاً: الدعم التنظيمي

مفهوم الدعم التنظيمي

يعبر مفهوم الدعم التنظيمي عن درجة اهتمام المنظمة برعاية ورفاهية العاملين بها، من خلال دعمهم ومساعدتهم في أداء عملهم، والاستماع لمشكلاتهم، ومساعدتهم كذلك في حل المشكلات التي يواجهونها (Biswakarma, 2016). يشير الدعم التنظيمي إلي درجة تقدير المنظمة لجهود العاملين في تحقيق أهدافها، ومساهماتهم في نجاحها واستمرارها، وهو ما سينعكس علي اهتمام المنظمة بهؤلاء العاملين، وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية (غالي وأمانة، 2017).

وقد أبرز العجارمة (2020) ونايلي (2016) أن الدعم التنظيمي هو الإجراءات والآليات التي تتبناها المنظمة لدعم وتمكين العاملين، وتشجيعهم علي طرح آرائهم ومقترحاتهم الجديدة، والاستفادة منها في تطوير العمل، وكذلك تقدير المنظمة لجهودهم من خلال التوزيع العادل للحوافز والمكافآت سواء مادية أو معنوية. كما يري خطري وعود (2020) و Zheng and Wu (2019) أن الدعم التنظيمي هو شعور واعتقاد العاملين الشخصي فيما يتعلق بالطريقة التي تتعامل بها المنظمة معهم، وكيف تنظر المنظمة إلي جهودهم، وكيف تقدرها، مما ينعكس علي شعور العاملين بضرورة الالتزام تجاه عملهم، والقيام بكل ما يكفون به بفاعلية.

كذلك ذكر الحميدي وآخرون (2018) أن الدعم التنظيمي هو الحالة التي يدرك خلالها العاملون أن سياسات وإجراءات المنظمة تم وضعها لتكون داعمة لهم، وهادفة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتهتم بمصالحهم وأهدافهم الشخصية. فيما يري المالكي (2019) أن الدعم التنظيمي هو إدراك العاملين لكل أشكال الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها، والتي تشمل الاهتمام بالعاملين ورفاهيتهم واحتياجاتهم، مما يدفعهم للعمل بأقصى طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

كذلك عرف فكرون وبن ضياف (2018) وعبد القادر وكمال (2016) الدعم التنظيمي بأنه إدراك العاملين للطريقة التي تتعامل بها المنظمة معهم، وتهتم بهم، وتتعامل مع جميع العاملين بعدالة، وتستمع إلي شكاوهم حول العمل، وتساعدهم في حل مشكلاتهم. ويعرف بوطالب وسلخ (2019) الدعم التنظيمي بأنه كل ما تقدمه المنظمة من مساندة ودعم للعاملين بها سواء كانت مساندة معنوية أو مادية للتعبير عن اهتمامها بهم وتحفيزهم

لأداء عملهم بكفاءة، ومنحهم المكافآت والحوافز اعترافاً بإنجازاتهم وقدراتهم، بجانب إشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم المزيد من السلطات والصلاحيات.

وأخيراً عرّف الجودي وآخرون (2020) الدعم التنظيمي بأنه كل أشكال المساندة والمساعدة التي تقدمها المنظمة للعاملين بها لزيادة رفايتهم، وتعزيز دوافعهم، مما ينعكس على تنمية سلوكهم الإبداعي، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

أهمية الدعم التنظيمي

تبرز أهمية الدعم التنظيمي في أنه يساعد على تلبية احتياجات العاملين، وتطوير الأداء، وتحسين دوافع العاملين بسبب تقدير المنظمة واعترافها بجهودهم وأهميتهم في العمل (جلاب وآخرون، 2016). كما أن تقديم الدعم بالشكل الكافي للعاملين يجعلهم مستعدين لبذل المزيد من الجهود من أجل صالح المنظمة، والقيام بمهام إضافية (المطيري، 2020). ويساهم أيضاً الدعم التنظيمي المقدم للعاملين في زيادة التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة، وارتباطهم بها، ورغبتهم في الاستمرار بها وعدم تركها (دهليز وحمد، 2016)، وزيادة مستويات رضاهم الوظيفي، وتقليل الاحتراق الوظيفي، والتأثير الإيجابي على سلوكيات العاملين (أبو نفاع، 2019). كما يساهم الدعم التنظيمي في زيادة استغراق العاملين في وظائفهم (رجة، 2020).

أضاف الشنطي (2015) أن الدعم التنظيمي يساهم في زيادة التزام العاملين بتقديم أفضل أداء، وتحقيق أهداف المنظمة، وزيادة ولائهم. بجانب تشجيع العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل معدل دوران العمالة (غالي وأمانة، 2017؛ Afzali et al., 2014)، وزيادة الفاعلية التنظيمية، وزيادة الإنتاجية (Günay, 2017).

فيما ذكر العساسفة (2019) والحميدي وآخرون (2018) أن الدعم التنظيمي يحقق عدداً من الفوائد للمنظمة والعاملين بها، مثل التطوير الذاتي للعاملين من خلال زيادة اهتمام المنظمة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومضاعفة الجهود المبذولة لإنجاز المهام، وكذلك تحسين صورة وسمعة المنظمة من خلال المساندة الإيجابية التي تقدمها المنظمة للعاملين مما يجعلهم يتحدثون بشكل إيجابي عن المنظمة أمام الغير، وتقليل معدلات الغياب والتأخر عن العمل.

محددات الدعم التنظيمي

- أ- **فرق العمل**: تشير إلى مجموعة العاملين الذين يجمعهم عمل واحد لتحقيق هدف مشترك، ويتبادلون المشاعر الإيجابية، ويتعاملون وفق معايير واحدة متفق عليها (الزبيدي وآخرون، 2015).
- ب- **العدالة التنظيمية**: يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة، فإدراك العاملين بأن هناك عدالة في توزيع الأرباح، وعدالة في الإجراءات والقرارات، وعدالة في التعاملات من شأنه أن يعزز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو المنظمة (أبو نفاع، 2019؛ Can, 2013).

- ج- **سلوك القادة لمساندة المرؤوسين**: يشير إلي درجة الدعم والمساندة من القيادة، والذي يدركه العاملون بالمنظمة. يشمل الدعم القيادي توجيه ومتابعة وإرشاد العاملين، ومعاملتهم بعدالة، وتقدير جهودهم، مما يزيد من رضاهم العاملين، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود (الجودي وآخرون، 2020؛ خضير وأحمد، 2017).
- د- **المشاركة في اتخاذ القرارات**: تشير إلي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة لهم لعرض آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم في أمور العمل، وكذلك إشراكهم في حل المشكلات، بجانب مشاركتهم في إدارة المنظمة بالتعاون مع الإدارة (العسافه، 2019؛ نوح، 2013).
- هـ- **دعم وتأكيد الذات لدي العاملين**: يقصد بها شعور العاملين بقدرتهم علي تحقيق وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم عن طريق مشاركتهم الإيجابية في تنفيذ أنشطة المنظمة، وقيامهم بأدوار متنوعة وهامة فيها (بوذراع، 2018).
- و- **الحوافز**: تلعب سياسة الحوافز بالمنظمة دوراً هاماً في توجيه سلوك العاملين بالمنظمة، كما أنها تؤثر علي دوافعهم في العمل، ومن ثم ينبغي وضع سياسة حوافز مشجعة للسلوكيات والاتجاهات الإيجابية لدي العاملين وتطبيقها بعدالة (العجارمة، 2020؛ بوخلوة وقمو، 2016).

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

تكونت استمارة الاستبيان من أربعة محاور رئيسية علي النحو التالي:

- **المحور الأول**: يتناول البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع، والسن، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة).
- **المحور الثاني**: يتناول تقييم مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ". تضمن هذا المحور 20 عبارة تم توزيعها علي الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية بواقع 5 عبارات لعدالة التوزيع، و 5 عبارات لعدالة الإجراءات، و 10 عبارات لعدالة التعاملات. تم الاعتماد علي دراسة كل من حمرون والزهراني (2020) ومزعل (2018) في إعداد العبارات التي تقيس متغير العدالة التنظيمية (المتغير المستقل).
- **المحور الثالث**: يتناول تقييم درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة فئة "أ". تضمن هذا المحور 15 عبارة تم توزيعها علي الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي بواقع 5 عبارات للالتزام الشعوري، و 5 عبارات للالتزام المعياري، و 5 عبارات للالتزام الاستمراري. تم الاعتماد علي دراسة سعيد (2018) في إعداد العبارات التي تقيس متغير الالتزام التنظيمي (المتغير التابع).
- **المحور الرابع**: يتناول تقييم مستوى الدعم التنظيمي المدرك للعاملين في شركات السياحة فئة "أ" من خلال 12 عبارة. تم الاعتماد علي دراسة عبد القادر وكمال (2016) في إعداد العبارات التي تقيس متغير الدعم التنظيمي (المتغير الوسيط).

وقد تم تصميم عبارات المحور الثاني والثالث والرابع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (5= موافق جداً - 4= موافق - 3= محايد - 2= غير موافق - 1= غير موافق جداً).

وقد تم إجراء اختبار معامل الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، وبلغت قيمته لمتغير العدالة التنظيمية (84%)، ولمتغير الالتزام التنظيمي (79%)، ولمتغير الدعم التنظيمي (87%)، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي تقدر بـ 70%. وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في العاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، حيث تم توزيع 473 استمارة علي عينة عشوائية من هؤلاء العاملين في أقسام الطيران، والسياحة الخارجية، والحج والعمرة، والتسويق. ويوضح جدول رقم (1) بيان بعدد الاستمارات، كما يبرز جدول رقم (2) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة.

جدول رقم (1) بيان بعدد استمارات الاستبيان

عدد الاستمارات التي تم توزيعها	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات التي تم استردادها	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل
473	31	442	396	46

جدول رقم (2) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة

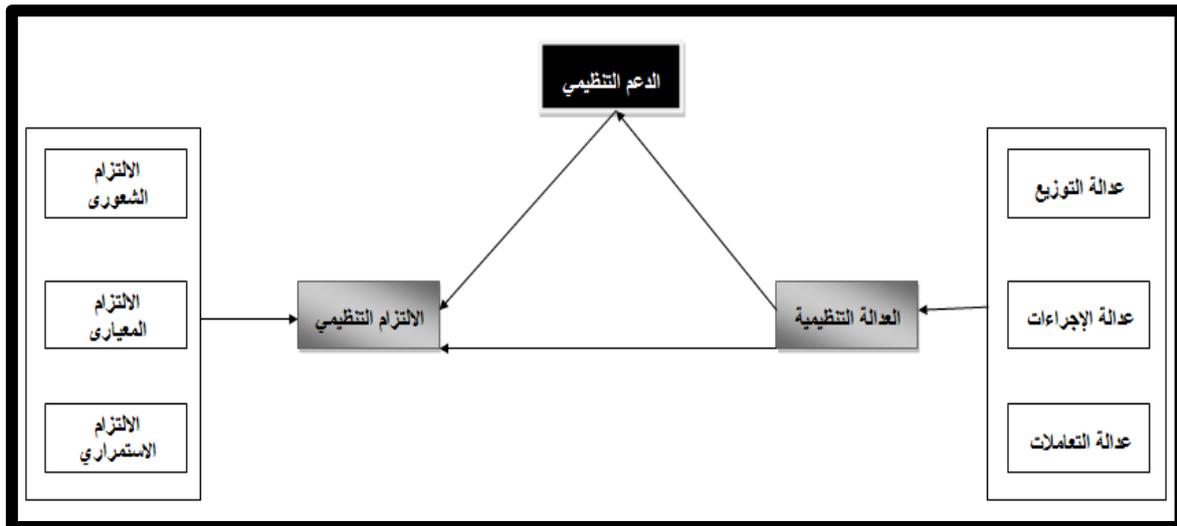
المتغير	ك	%	المتغير	ك	%
النوع			المؤهل		
ذكر	238	60.1%	بكالوريوس	347	87.6%
أنثي	158	39.9%	دراسات عليا	17	4.3%
			أخرى	32	8.1%
السن			عدد سنوات الخبرة		
أقل من 25 سنة	23	5.8%	أقل من 4 سنوات	31	7.8%
25 - 34 سنة	124	31.3%	4 - 7 سنوات	103	26%
35 - 44 سنة	144	36.4%	8 - 11 سنة	119	30.1%
45 - 54 سنة	84	21.2%	12 - 15 سنة	69	17.4%
55 سنة فأكثر	21	5.3%	16 سنة فأكثر	74	18.7%

يوضح جدول رقم (2) أن عدد الذكور بلغ 238 فرد بنسبة 60.1% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 158 فرد بنسبة 39.9%. كما أن هناك 144 فرد بنسبة 36.4% تتراوح أعمارهم ما بين 35-44 سنة، يليهم من تتراوح أعمارهم ما بين 25 - 34 سنة بواقع 124 فرد بنسبة 31.3%، ثم من تتراوح أعمارهم 45 - 54 سنة بواقع 84 فرد بنسبة 21.2%، ثم من تقل أعمارهم عن 25 سنة بواقع 23 فرد بنسبة 5.8%، وأخيراً من تبلغ

أعمارهم 55 سنة فأكثر بواقع 21 فرد بنسبة 5.3%. كذلك يبين الجدول أن أكثر من ثلثي العينة حاصل علي بكالوريوس بواقع 347 فرد بنسبة 87.6%. ويبرز الجدول أيضاً أن هناك 119 فرد تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 8 - 11 سنة بنسبة 30.1%، وهناك 103 فرد تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 4 - 7 سنوات بنسبة 26%، وكذلك هناك 74 فرد بنسبة 18.7% تبلغ سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر، بجانب 69 فرد بنسبة 17.4% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 12 - 15 سنة، وأخيراً هناك 31 فرد بنسبة 7.8% تقل سنوات خبرتهم عن 4 سنوات.

نموذج الدراسة المقترح

تهدف الدراسة إلي استكشاف إذا ما كان للدعم التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ". وهناك عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرات الثلاثة. فقد تناولت دراسات كل من Cheung and Law (2008)؛ DeConinck (2010)؛ Noruzy et al. (2011)؛ Dai and Qin (2016)؛ Rineer et al. (2017) و Arnéguy et al. (2018) العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، في حين تناولت دراسات كل من عبد القادر وكمال (2016)؛ الرشيدي Aggarwal-Gupta et (2019)؛ LaMastro (1999)؛ Tansky and Cohen (2001)؛ Aube et al. (2007)؛ Danish et al. (2013)؛ Choi (2019) و Sherwani (2019) العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما أن دراسات كل من العبيدي (2012)؛ الشنطي (2015)؛ غربية (2015)؛ محمد (2015)؛ الشمري والكروي (2016)؛ عليان (2016)؛ Jawad et al. (2012)؛ Rahman et al. (2016)؛ Alzayed et al. (2017)؛ Pan et al. (2018)؛ Imamoglu et al. (2019) تناولت العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وبناءً علي تلك الدراسات؛ اقترحت الباحثة نموذج الدراسة التالي:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج SPSS V.24 وبرنامج AMOS v.24 لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية. وقد تم استخدام برنامج SPSS في إجراءات الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الثبات والاعتمادية لمتغيرات الدراسة.
 - حساب التكرارات والنسب المئوية.
 - حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- بينما تم استخدام برنامج AMOS في إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:
- مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة. ويوضح جدول رقم (3) هذه المؤشرات.

جدول رقم (3) مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة

المؤشر	القيم
مربع كاي المعياري	إذا كانت النسبة أقل من 5 فإن ذلك يشير إلى قبول نموذج الدراسة المقترح. ويكون النموذج المقترح مطابقاً تماماً لبيانات العينة إذا كانت القيمة أقل من 2.
مؤشر المطابقة المقارن (Comparative) (Fit Index – CFI)	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتبلغ القيمة المقبولة 0.9، وتكون القيمة أفضل كلما اقتربت من الواحد الصحيح.
مؤشر جودة المطابقة (The Goodness) (of Fit Index – GFI)	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وإذا زادت قيمته عن 0.9 فإن ذلك يدل علي جودة النموذج، وإذا بلغت قيمته واحد صحيح فإن ذلك يدل علي التطابق التام للنموذج.
مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit) (Index – NFI)	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتكون مطابقة النموذج مع البيانات أفضل كلما ارتفعت قيمته.
مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit) (Index – IFI)	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتكون مطابقة النموذج مع البيانات أفضل كلما ارتفعت قيمته.
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis) (Index – TLI)	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتكون مطابقة النموذج مع البيانات أفضل كلما ارتفعت قيمته.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error Of) (Approximation – RMSEA)	يكون هناك تطابق أفضل للنموذج كلما كانت القيمة قريبة من الصفر (أقل من 0.05)، وعندما تكون 0.05 فإن ذلك يدل علي تطابق عالي وجيد. وإذا كانت القيمة 0.08-0.99 فيمكن قبول النموذج. وإذا كانت القيمة واحد صحيح فيجب تعديل النموذج.

المصدر: العزب والرميدي، 2020.

- تحليل المسار باستخدام أسلوب BOOTSTRAP للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) علي المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي). وقد ذكر العزب والرميدي (2020) أن هناك بعض الشروط للتعرف علي الدور الوسيط للمتغير في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. تتمثل هذه الشروط في: (1) هناك دور للمتغير

الوسيط إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والتابع معنوية، (2) ليس هناك دور للمتغير الوسيط إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية، (3) يكون هناك دور وسيط جزئي للمتغير إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والتابع معنوية، (4) يكون هناك دور وسيط كلي للمتغير إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والتابع غير معنوية.

نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة: العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
2	1.02	4.08	عدالة التوزيع
3	1.10	4.06	عدالة الإجراءات
1	0.86	4.21	عدالة التعاملات
	1.06	4.12	العدالة التنظيمية
3	1.16	4.03	الالتزام الشعوري
2	1.03	4.10	الالتزام المعياري
1	0.89	4.15	الالتزام الاستمراري
	0.99	4.09	الالتزام التنظيمي
	0.90	4.19	الدعم التنظيمي

فيما يتعلق بدرجة تطبيق العدالة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ" في القاهرة الكبرى؛ يبين جدول رقم (4) أن شركات السياحة فئة "أ" تطبق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.12، والانحراف المعياري 1.06، مما يدل على حرص تلك الشركات على أن يسود مناخ عمل عادل ونزيه داخل الشركة، لما له من تأثير كبير على أداء العاملين، وأداء الشركة ككل. وقد جاء بُعد (عدالة التعاملات) كأعلى الأبعاد تطبيقاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.21، والانحراف المعياري 0.86، وهذا يدل على العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام بين إدارة تلك الشركات والعاملين فيها، بجانب مراعاة احتياجات العاملين، والتواصل والحوار

معهم باستمرار. وجاء في المرتبة الثانية بُعد (عدالة التوزيع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08 والانحراف المعياري 1.02، وهذا يدل على أن إدارة تلك الشركات تقوم بتوزيع العوائد والمخرجات (حوافز، مكافآت، أجور، أعباء عمل، ترقيات، مسؤوليات، مهام وواجبات، ساعات عمل ... وغيرها) بنزاهة وعدالة بين الجميع. وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (عدالة الإجراءات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 1.10، وهذا يدل على أن تلك الشركات تتخذ القرارات بشكل موضوعي، وتُشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتناقشهم فيها، ويتم تطبيقها على الجميع بدون محاباة، وكذلك تناقش الإدارة العاملين في النتائج المترتبة على تنفيذ القرارات.

وفيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة فئة "أ" في القاهرة الكبرى؛ يبرز جدول رقم (4) أن هناك التزام تنظيمي واضح من العاملين في شركات السياحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.09 والانحراف المعياري 0.99، وهذا يدل على ارتباط العاملين بشركاتهم، وحرصهم على نجاحها، وعدم تركهم لها. وجاء بُعد (الالتزام الاستمراري) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15 والانحراف المعياري 0.89، وهذا يدل على رغبة هؤلاء العاملين على الاستمرار في العمل بشركاتهم، وأن تركهم للعمل في هذا التوقيت سيخلق لهم بعض الاضطرابات والمشاكل، وأن الفرص الأخرى المتاحة لهم خارج الشركة قليلة ولا تحقق لهم نفس المزايا والفوائد التي يحصلون عليها من شركاتهم الحالية. وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الالتزام المعياري)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 1.03، وهذا يدل على شعور هؤلاء العاملين بالالتزام بالبقاء في شركاتهم، ويرون أنه من الخطأ تركهم للشركة، وشعورهم بالمسؤولية بالبقاء في شركاتهم، وولائهم لها. وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (الالتزام الشعوري)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.03 والانحراف المعياري 1.16، وهذا يدل على ارتباط العاملين عاطفياً بشركاتهم، وشعورهم بالسعادة والفخر بالعمل فيها، وانتمائهم لشركاتهم، وشعورهم بأنهم جزء من شركاتهم.

وفيما يتعلق بدرجة الدعم التنظيمي التي تقدمها شركات السياحة فئة "أ" للعاملين بها؛ يُظهر جدول رقم (4) أن شركات السياحة فئة "أ" تقدم الدعم التنظيمي للعاملين فيها بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.19 والانحراف المعياري 0.90، وهذا يدل على تقدير تلك الشركات لقيم وأهداف العاملين، وتهتم بالعاملين وتنتظر إليهم بأنهم سبب النجاح، وتدعمهم في حل مشكلاتهم، والاستماع لأفكارهم وآرائهم ووجهات نظرهم في القرارات التي تتخذها الإدارة، كما توفر لهم الشركات كافة متطلبات العمل والتي تجعلهم ينفذون ما يُطلب منهم بكفاءة وفاعلية.

مناقشة النتائج واختبار الفروض

نتائج اختبار تحليل المسار

يتناول هذا الجزء اختبار فرض الدراسة الرئيسي والفروض الفرعية الثلاثة له، والتي تتناول اختبار إذا ما كان للدعم التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة المصرية فئة

أ"، وكذلك بيان إذا كان الدور الوسيط جزئي أم كلي. يوضح جدول رقم (5) بعض المؤشرات التي تدل علي تطابق نموذج الدراسة مع البيانات.

جدول رقم (5) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	مؤشر توكر لويس	مؤشر المطابقة المتزايد	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر جودة المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن	مربع كاي المعياري
0.010	0.922	0.941	0.967	0.952	0.937	1.901

يوضح جدول رقم (5) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر العدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 2، حيث بلغت 1.901، ومن ثم هناك تطابق للنموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيجب تعديل النموذج. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.937، ويدل ذلك علي مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.900 – 1.00، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل علي تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل علي التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.952، مما يدل علي تطابق النموذج. كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتي يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.967، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. ونفس الحال بالنسبة لمؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، والذي تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.941، مما يدل علي مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين 0.900 – 1.00، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل علي مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.922، مما يدل علي تطابق النموذج. وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 – 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.010، وهي قيمة تقترب كثيراً من الصفر، مما يدل علي تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

وفيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة فئة "أ" في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط فيوضحها جدول رقم (6).

جدول رقم (6) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للعدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي في ظل وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط

قيم معامل التأثير غير المباشر (2)	قيم معاملات التأثير المباشرة (1)	الأثر
**0.714	**0.557	العدالة التنظيمية- الدعم التنظيمي
	**0.614	الدعم التنظيمي- الالتزام التنظيمي
	**0.637	العدالة التنظيمية - الالتزام التنظيمي

(1) قيم معاملات التأثير المباشرة: تشير إلي التأثير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع.

(2) قيم معامل التأثير غير المباشر: تشير إلي تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.

يوضح جدول رقم (6) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين العدالة التنظيمي والالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. ويلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً لأن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) معنوية، وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي).

ويبين الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للعدالة التنظيمية علي الدعم التنظيمي للعاملين في شركات السياحة 0.557، وهذا يعني أن تطبيق العدالة التنظيمية يساهم في زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم بنسبة 55.7%، مما يدل علي أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في شركات السياحة لما لها من تأثير واضح علي إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك الشركات لهم. وتتفق هذه النتيجة ما ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة كل من Cheung and Law (2008)؛ DeConinck (2010)؛ Noruzy et al. (2011)؛ Dai and Qin (2016)؛ Rineer et al. (2017) و Arnéguy et al. (2018) إلي وجود تأثير معنوي وإيجابي للعدالة التنظيمية علي إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الأول الذي يشير إلي (يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية علي الدعم التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ").

كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للدعم التنظيمي علي الالتزام التنظيمي 0.614، وهذا يعني أن الدعم التنظيمي الذي تقدمه شركات السياحة للعاملين بها يساهم في زيادة التزامهم التنظيمي بنسبة 61.4%، مما يدل

علي أهمية قيام تلك الشركات بتوفير الدعم التنظيمي الكافي للعاملين بها لضمان التزامهم وارتباطهم بشركاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلي بعض الدراسة السابقة مثل دراسة عبد القادر وكمال (2016)؛ الرشدي (2019)؛ LaMastro (1999)؛ Tansky and Cohen (2001)؛ Aube et al. (2007)؛ Aggarwal-Gupta et al. (2010)؛ Danish et al. (2013)؛ Choi (2019) و Sherwani (2019)، حيث أكدت تلك الدراسات علي التأثير المعنوي والإيجابي للدعم التنظيمي المدرك علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني الذي يشير إلي (يؤثر الدعم التنظيمي علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة أ").

علاوة علي ذلك؛ يبين الجدول أن قيمة معاملات التأثير المباشر للعدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي بلغت 0.637، وهذا يعني أن تطبيق العدالة التنظيمية في شركات السياحة يساهم في زيادة التزام العاملين بنسبة 63.7%، مما يدل علي أهمية تطبيق العدالة التنظيمية لما لها من أثر واضح وكبير علي الالتزام التنظيمي للعاملين، وزيادة ارتباطهم بالشركات، وعدم رغبتهم في تركها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلي دراسة كل من العبيدي (2012)؛ الشنطي (2015)؛ غربية (2015)؛ محمد (2015)؛ الشمري والكروي (2016)؛ عليان (2016)؛ Jawad et al. (2012)؛ Rahman et al. (2016)؛ Al-Romeedy (2017)؛ Alzayed et al. (2017)؛ Pan et al. (2018)؛ Imamoglu et al. (2019)، حيث أبرزت تلك الدراسات وجود أثر معنوي وإيجابي للعدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث الذي يشير إلي (يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة أ").

وأخيراً؛ يوضح الجدول أن قيمة التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي في ظل وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط جزئي (0.714)، وهذا يعني أن الدعم التنظيمي يؤثر بنسبة 71.4% في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الدعم التنظيمي كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير العدالة التنظيمية علي مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة أ". وهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي للدراسة الذي يشير إلي (يلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات السياحة فئة أ").

نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج التي يمكن عرضها علي النحو التالي:

- تُطبق شركات السياحة المصرية فئة أ" بالقاهرة الكبرى العدالة التنظيمية بشكل واضح، حيث أن هناك تطبيق واضح لأبعادها الثلاثة المتمثلة في عدالة التعاملات، وعدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات.
- لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة أ" بالقاهرة الكبير مستوى عالي من الالتزام التنظيمي تجاه شركاتهم، حيث هناك ارتفاع واضح في مستويات التزامهم الاستمراري، والتزامهم المعياري، والتزامهم الشعوري.

- هناك درجة عالية من إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تقدمه لهم شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، حيث يدركون بشكل واضح تقدير هذه الشركات لهم، ودعمها لهم في العمل، وحل مشاكلهم، وتوفير مناخ عمل داعم.
 - يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية بشكل معنوي وإيجابي علي الدعم التنظيمي المدرك في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى.
 - يؤثر الدعم التنظيمي المدرك في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بشكل معنوي وإيجابي علي الالتزام التنظيمي للعاملين في تلك الشركات.
 - يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بشكل معنوي وإيجابي علي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين في تلك الشركات.
 - يلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تطبيق العدالة التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" والالتزام العاملين في تلك الشركات.
- وفي ضوء تلك النتائج؛ تقترح الدراسة التوصيات التالية:
- عقد اجتماعات دورية مع العاملين لتوضيح أسباب ومبررات اتخاذ القرارات المرتبطة بالعاملين، وإطلاعهم علي النتائج المترتبة علي تطبيقها.
 - وضع نظام فعال لتقييم الأداء، وإبلاغ العاملين بمعايير تقييم الأداء، وضرورة عدالة التقييم لما لها من تأثير كبير علي إدراك العاملين للعدالة والنزاهة داخل الشركة.
 - التحسين المستمر لجودة الحياة الوظيفية داخل الشركات، بحيث يتم تهيئة مناخ عمل مناسب يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وحرية إبداء الرأي دون أن يكون هناك ردود فعل سلبية من الإدارة تجاه العاملين، مما يعزز من إدراكهم للدعم التنظيمي المقدم لهم، وينعكس علي زيادة التزامهم التنظيمي.
 - إعداد دليل للممارسات الأخلاقية لتعزيز السلوك الأخلاقي والاتجاهات الإيجابية بين الإدارة والعاملين بها.
 - اهتمام الإدارة ببناء علاقات قوية مع العاملين، وكذلك تشجيعهم وتحفيزهم علي العمل الجماعي باستمرار، مما يقوي العلاقات بينهم، ويجعلهم أكثر ارتباطاً بالشركة وولاءً لها.
 - الاهتمام بتمكين العاملين في وظائفهم، وخاصة التمكين النفسي لهم كأحد مصادر الدعم التنظيمي لهم، لما للتمكين النفسي من أثر واضح وإيجابي في إكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو وظائفهم، وشعورهم بأهمية ما يقومون به، وتقدير الشركة لهم، وثقتها في إمكانياتهم وقدراتهم، وهو ما يؤدي إلي تعزيز التزامهم التنظيمي، وينعكس في النهاية علي نجاح الشركة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمعان، راشد (2015) محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- أبو نفاع، إبراهيم (2019) القيادة الخادمة وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك في مدارس البطريركية اللاتينية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- آل شافي، محمد (2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي لدي موظفي وزارة البلدية والبيئة في قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- الجودي، محمد؛ بلن بلخير، فطنة والنعاس، سعيد (2020) مستوي إدراك محددات الدعم التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات بالجلفة، مجلة آفاق للعلوم، 5(1)، 370-379.
- الحميدي، نجم؛ اليوسفي، أحمد والعيسي، عقبة (2018) أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 43(1)، 262-274.
- الرشدي، علي (2019) الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 239-264.
- الزبيدي، غني؛ حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين (2015) إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشمري، أحمد والكروي، بلال (2016) العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأهلية في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(46)، 217-266.
- الشنطي، محمود (2015) دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية علي العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(2)، 31-59.
- الشنطي، محمود (2015) دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(3)، 113-148.

- الصوارني، نسرين (2017) أثر تطوير الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة في السوق الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الطاهر، غراز ونورية، سوامية (2020) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 5(4)، 417-434.
- الظفري، سعيد والسعيدية، ضحيوة (2020) الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدي العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة البحرين، 21(1)، 373-401.
- العبيدي، نماء (2012) أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(24)، 74-107.
- العجارمة، عبد الله (2020) الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجلوني، سلطان (2020) العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- العدوان، زياد والعياصرة، معن (2020) العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، 227-252.
- العزب، محمود والرميدي، بسام (2020) أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية علي دعم الأداء التسويقي: الدور الوسيط للكفاءة والإبداع والاستجابة المتميزة، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 47-26، (1)4.
- العسافه، رشا (2019) أثر الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- العنزلي، مالك؛ جاد الرب، هشام والخضر، عثمان (2020) تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 13، 245-275.
- العوضي، عادل والعوضي، فايزة (2020) أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدي العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 37، 70-137.
- القحطاني، عبد العزيز والشهراني، فلاح (2020) إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، مجلة العلوم التربوية - جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، 5(2)، 17-54.

- المالكي، حامد (2019) الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 6(2)، 145-188.
- المطيري، عبد الله (2020) الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بضغط العمل لدي معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة المهدي، مجلة القراءة والمعرفة - جامعة عين شمس، 226، 63-94.
- المواجدة، حمادة والطراونة، اخليف (2020) العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة التربوية الأردنية، 5(1)، 253-278.
- النشيلي، دينا (2020) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 163-182.
- بطة، مليكة (2018) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لدي أساتذة قسم علم النفس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- بن طالب، فاطمة وحجاج، عبد الرؤوف (2020) أثر البيئة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16، 33-48.
- بني عبد الله، محمد ومقابلة، عاطف (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 4(1)، 323-346.
- بوخلوة باديس وقمو، باديس (2016) أثر الدعم التنظيمي علي جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقرت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 5، 1-20.
- بوذراع، أم الخير (2018) الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - مسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - الميلة، الجزائر.
- بوطالب، جهيد وسليخ، حورية (2019) الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية علي الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 5(1)، 126-164.
- تجاني، منصور (2020) الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية - عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، 3(4)، 58-65.
- جديدي، يوسف (2019) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في وكالة اتصالات الجزائر بعين فكرون ولاية أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.

- جلاب، إحسان؛ سعيد، شروق والشريفي، زينب (2016) دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(39)، 137-186.
- حديدان، صبرينة (2020) اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بميناء جن جن جيجل - الجزائر، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، 12(2)، 1-35.
- حسين، بانقا والفرشوطي، أحمد (2020) الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(1)، 661-681.
- حمرون، ضيف الله والزهراني، أحمد (2020) درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، دراسات في التعليم العالي - جامعة أسيوط، 17، 25-56.
- خضير، آردان وأحمد، شهناز (2017) الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي - بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدنانير، 10، 288-325.
- خطري، هبة الله وعواد، عمرو (2020) سمات الشخصية كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وإدارة الانطباعات: دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، 2، 265-283.
- خيري، أسماء (2020) العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- درادكة، أمجد؛ الدجاني، ياسمين ومحمود، داود (2020) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 1-24.
- دهليز، خالد وحمد، محمد (2016) أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك علي الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مجلة الاقتصاد والأعمال، 24(4)، 26-50.
- رجة، ثامر (2020) دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الإنتاجية العلمية لدي تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، 17(1)، 375-394.
- رجم، خالد وقصة، راضية (2020) تحليل العلاقة الترابطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(2)، 442-463.

- الريامية، نصره والظفري، سعيد (2020) الذكاء الوجداني وعلاقته بالعدالة التنظيمية المدركة لدي الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين بسلطنة عمان، دراستا - العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، (3)47، 107-122.
- زاهر، منار (2014) متطلبات وموارد الوظيفة: التأثيرات المباشرة والتفاعلية علي الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية علي قطاع المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بدمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- سعيد، عثمان (2018) المسؤولية الاجتماعية المدركة وأثرها علي الالتزام التنظيمي - دراسة علي عينة من شركات الاتصالات بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- سليمان، حنان (2020) تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية - جامعة سوهاج، 76، 195-292.
- عالية، ندى (2020) أثر جودة حياة العمل علي الالتزام التنظيمي من خلال رضا العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد التواب، أيمن (2020) نموذج مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين بالأندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة حلوان، 88، 1-26.
- عبد الحافظ، مؤمن وعبد العزيز، جمال (2020) أثر الذكاء العاطفي علي الالتزام التنظيمي للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة حلوان، 88، 1-19.
- عبد القادر، نوبيات وكمال، يوسف (2016) دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي بالمسيلة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16، 30-39.
- عبد اللاه، هدير ورفاعي، ممدوح (2020) أثر الوفاء بالعقد النفسي علي الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك الحكومية المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، 1، 169-188.
- عبد النعيم، بدر (2020) الالتزام التنظيمي لدي معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية، مجلة التربية المقارنة والدولية، (13)6، 145-198.
- عدنان، كنزة (2018) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

- عليان، محمد (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية علي هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- عياد، صالح وقراري، يمينة (2020) تأثير صراع الدور بين العمل والأسرة علي الالتزام التنظيمي للعمال الجزائريين: دراسة ميدانية علي عينة من عمال جامعة أدرار، مجلة الباحث الاقتصادي، 8(13)، 385-402.
- غالي، حسين وأمانة، أحمد (2017) الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(46)، 267-307.
- غربية، رمضان (2015) الالتزام التنظيمي كمحدد للعلاقة بين التنظيمية والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة - جامعة حلوان، 4(1)، 1-51.
- فكرون، السعيد وبن ضياف، حنان (2018) الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة - رؤية سوسيولوجية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات - 9(1)، 97-127.
- قهيري، فاطنة (2020) واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 3(1)، 95-113.
- كناني، هبة والساعد، رشاد (2020) أثر القيادة التحويلية علي الالتزام التنظيمي للكوادر الصحية العاملة في مستشفى الأمير حمزة في الأردن، مجلة عمان العربية للبحوث، 4(1)، 87-116.
- محجوب، إبراهيم (2020) توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل - دراسة تطبيقية علي العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 50(4)، 523-576.
- محمد، كعوان (2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، 44، 541-563.
- محمود، أسامه ومهدي، محمد (2019) تحليل العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة - جامعة سوهاج، 33(3)، 43-83.
- مزعل، محمد (2018) الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في المصارف العراقية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مطلق، إيمان (2020) التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.

- معالي، مريم (2020) أثر الاغتراب الوظيفي علي الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ملحم، سامي؛ حراشنة، علاء؛ عنان، رائد؛ أبو حسين، الحارث وأبو غوش، سناء (2020) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي في أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، دراسات - العلوم التربوية، (4)47، 301-279.
- ملحم، محمود (2020) تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)28، 77-51.
- نايلي، نصيرة (2016) الدعم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - مسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- نصر الدين، قعودة وسلامي، منيرة (2020) أثر القيادة الأخلاقية علي الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل - دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، (4)10، 110-91.
- نوح، علياء (2013) أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة السحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هنداي، هالة والسيد، محمود (2020) العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل: دراسة تطبيقية علي محكمة شمال القاهرة الابتدائية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، 2، 418-397.
- ياسين، سمر وأبو ريد، تهاني (2020) أثر القيادة التحويلية علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بجامعة الملك خالد، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 48، 153-119.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afzali, A., Arash Motahari, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnički vjesnik*, 21(3), 623-629.
- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar, D. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediation Influence of Psychological Well-Being. *Journal of Business & Management*, 16(2), 105-124.
- Akdemir, Ö. A. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171-179.

- Al-Romeedy, B. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies–From Employees Perspectives. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
- Alzayed, M., Jauhar, J., & Mohaidin, Z. (2017). The mediating effect of affective organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual model. *Asian Social Science*, 13(5), 165-175.
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: a concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in psychology*, 9, 1172.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Biswakarma, G. (2017). Influence of employees' perceived organizational support and job performance on customer satisfaction: an empirical support from Nepalese hospitality sector. *Kelaniya Journal of Management*, 5(2), 80-94.
- Can, A. (2013). Organizational justice perception and its effects on knowledge sharing: A case study of forensics in the Turkish National Police. University of North Texas.
- Cheung, M. F., & Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Choi, Y. (2019). A study of the effect of perceived organizational support on the relationship between narcissism and job-related attitudes of Korean employees. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1573486.
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46-57.
- Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment; mediating role of self-monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1(4), 312-317.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.
- Fares, M. (2014). The relationship between organizational trust and organizational commitment: A field study on Al Azhar University, Gaza. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 22 (2), 165-195.
- Gooshki, S., Jazvanaghi, M., Kermani, M., & Eskandari, H. (2016). The effect of internal marketing, organizational commitment and organizational citizenship behaviors on market orientation (case study: employees of Tehran chain stores). *International Journal of Humanities and Cultural Studies, Special Issue April*, 82-100.
- Günay, G. Y. (2017). The Relationship among Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Alienation: An Empirical Study on Academicians. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 96-106.

- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- Iqbal, K., Fatima, T., & Naveed, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Nurses' Organizational Commitment: A Multiple Mediation Model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 262-275.
- 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.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: A case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1), 46-50.
- LaMastro, V. (1999). Commitment and perceived organizational support. In *National Forum of applied educational research journal*, 12(3), 1-13.
- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of science and Technology*, 4(7), 842-847.
- Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*, 12(4), 36-41.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8, 1-16.
- 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.
- Rineer, J. R., Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Hammer, L. B., & Kraner, M. A. (2017). The moderating effect of perceived organizational support on the relationships between organizational justice and objective measures of cardiovascular health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 399-410.
- Sherwani, K. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee's Organizational Commitment and Employee Behavior. The case of a Construction Company in Erbil City, Kurdistan Region. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9S3), 1270-1275.
- Siburian, T. A. (2013). The effect of interpersonal communication, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation to organizational commitment of state high school teacher in the district Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(12), 247-264.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human resource development quarterly*, 12(3), 285-300.
- Wainaina, L., Iravo, M., & Waititu, A. (2014). Effect of employee participation in decision making on the organizational commitment amongst academic staff in the private and public

universities in Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(12), 131-142.

- Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Zheng, J., & Wu, G. (2018). Work-family conflict, perceived organizational support and professional commitment: A mediation mechanism for Chinese project professionals. *International journal of environmental research and public health*, 15(2), 1-23.

The mediating role of organizational support in the relationship between organizational justice and organizational commitment in Egyptian travel agencies

Article Info

Pages: 25 -56

Keywords

Organizational Justice
Organizational Commitment
Organizational Support Travel
Agencies
Greater Cairo

Abstract

Organizational justice plays an important role in workers' awareness of the organizational support provided to them, and it also plays an important role in enhancing the organizational commitment of workers. Organizational support is also one of the factors that enhance the organizational commitment of workers in various organizations. The study aimed to explore the mediating role of organizational support in the relationship between organizational justice and organizational commitment in travel agencies - category "A" in Greater Cairo. To achieve the aim of the study; The researcher distributed 473 forms to a random sample of workers in these agencies, while 396 questionnaires were analyzed. The results of the study highlighted that organizational justice affect positively both organizational support and organizational commitment in travel agencies category "A", in addition to the positive impact of organizational support on the organizational commitment in these agencies. The results also showed that organizational support plays a partial mediating role in the relationship between organizational justice and organizational commitment in travel agencies category "A".