

اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"

م.م. نماء جواد العبيدي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المخلص

هدف البحث الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ،ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق هدف البحثوقدتم استفتاء عينة من (٦٧) فرداً من العاملين في الوزارة منهم مدراء اقسام ومسؤولين شعب ووحدات ،وباستخدام بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري ،معامل الارتباط ،معامل الانحدار) توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ونسبة (٠,٣٤٩) عند مستوى معنوية (١%) بينما اشرت النتائج ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايامن بالمنظمة وبلغت (٠,٥١٢) اما اهم الاستنتاجات فتمثلت بوجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وينسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة ، اما اهم التوصيات فتمثلت في التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة اولاً مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الادارة وفقاً لمبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع .

Impact of organizational justice and its relationship with organizational commitment

"A field study in the Ministry of Higher Education and Scientific Research"

The aim of the research to identify the justice regulatory and organizational commitment in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, and determine the nature of the correlation between two variables, and know about the impact between them to achieve the goal of research and have led referendum sample of (67) members of staff in the ministry, including managers of departments and officials by using some statistical methods (mean standard deviation, correlation coefficient, regression coefficient) research has come to the set of results including the existence of correlation between two variables and by (0.349) at the level of significance (1%), while the results referred to increase the strength of relationship between the variable fair dealing and faith in Organization and was (0512) The most important conclusions represented by link and the effect of the dimensions of justice, regulatory and the dimensions of organizational commitment in varying degrees and research ended on considerable that justice organizational variables of interest in the increased rates of organizational commitment in the sample examined,, while the recommendations were: the encouragement to adopt a regulatory environment develop the level of organizational commitment by providing regulatory environment in which justice prevails with review of all the policies and practices based on the mistaken traditional view in the administration according to the principle that justice for all .

المقدمة

نظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية من البديهي ان تجري الكثير من المحاولات الجادة لتفعيلها في منظمات اليوم كونها ظاهرة تنظيمية، لما لها الاثر البالغ في ازدياد الاستقرار الوظيفي من خلال تمسك العاملين والتزامهم بمنظمتهم، اما انخفاض الشعور بهافيؤدي الى تراجع مستويات الاداء التنظيمي وعليه فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم وانتمايتهم، بينما يعد موضوع الالتزام احد المواضيع المهمة في حياة المنظمات اذ تعاني الكثير من الوزارات والدوائر من حالة التسرب والتهرب من العمل وتعزى هذه الظاهرة الى وجود مناخ تنظيمي يعاني من عدم الاستقرار فضلاً عن شعور الكثير منهم بعدم المساواة والمحابة، عليه جاء هذا البحث ليسلط الضوء للتعرف على طبيعة العدالة والالتزام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً :- مشكلة البحث: على الرغم من تناول الباحثين موضوع الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الكثير من الدراسات الا ان هذه الدراسات لا تزال قليلة نسبياً وبحاجة الى بذل المزيد من الاهتمام خاصة في مجال القطاع الخدمي التعليمي، لما لهذا القطاع من اثر بالغ في بناء المجتمعات ومنها المجتمع العراقي لمواجهة التحديات التي فرضت على ذلك المجتمع، فالالتزام لدى الافراد لا يمكن تحقيقه الا بوجود ثقة بالقيادة الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية، عليه وجدت الباحثة ان تسليط الضوء على دراسة هذه المتغيرات يعزز من ادراك مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على حد سواء في المنظمة المبحوثة وازالة اللبس الذي يغلفها عليه جاء البحث الحالي ليسلط الضوء على هذه المتغيرات عبر الاجابة على التساؤلات الاتية :

- ما هو مفهوم العدالة والالتزام وما طبيعة العلاقة بينهما .
- هل هناك تاثير لابعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .

ثانياً :اهمية البحث:تنبثق اهمية البحث من اهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الادارية التي شهدت اهتماماً متزايد في الآونة الاخيرة نظر للتاثير الواضح والمردود النفسي الذي يلقي بظلاله على العاملين من خلال تحسين اداءهم وازدياد انتاجيتهم فضلاً عن تحقيق اهداف المنظمة المبحوثة وبالتالي تحقيق اهدافهم .

١. تعد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي احد اهم المنظمات الخدمية في العراق يشكل فيها العنصر البشري احد الدعائم الاساسية في تقديم الخدمات لجمهور المتعاملين معها عليه جاء البحث الحالي للتعرف على مدى التزام العاملين بالمنظمة لما يمثله من دوراً حاسماً في نجاح المنظمة وتقديمها .

٢. رفد ميدان الدراسات والبحوث بإضافة جديدة وتقديم مقترحات لا جراء المزيد من الدراسات اللاحقة في مثل هذه المواضيع التي اصبحت ذات اهمية في بناء المنظمة .

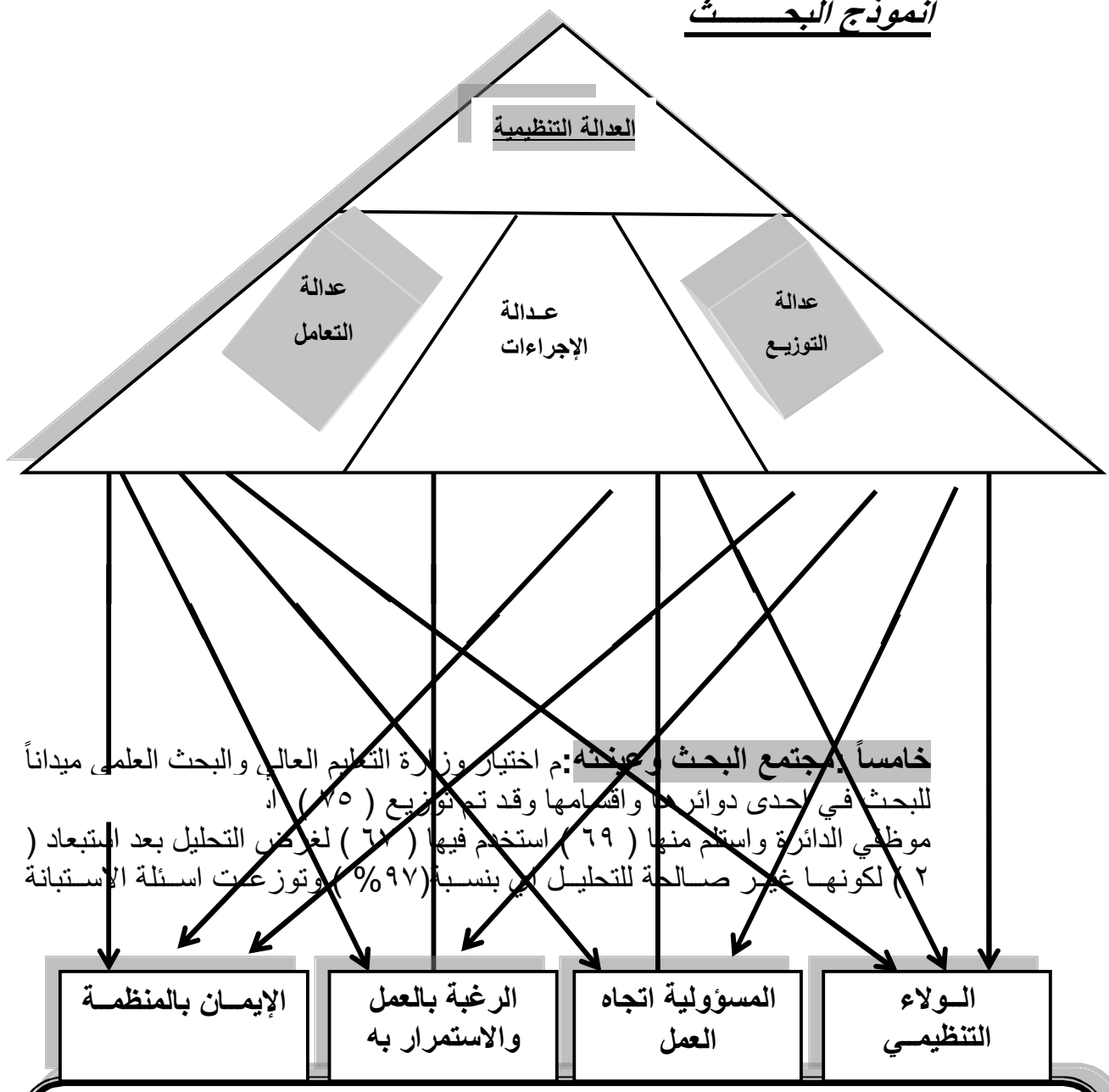
٣. يمكن ان تشكل نتائج هذا البحث وتوصياته مرجعاً متواضع يفيد القيادات في وضع خططهم المستقبلية او تغيير الخطط الحالية او تشخيص نقاط القوة والضعف في اسلوب الادارة المتبع من قبلهم وفقاً لنتائج هذا البحث .

ثالثاً اهداف البحث: يمكن ان يحقق البحث الحالي الاهداف الاتية :

١. التعرف على ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل وابعاد الالتزام التنظيمي (الولاء، المسؤولية، الرغبة بالعمل والاستمرار فيه، الايمان بالمنظمة) في المنظمة المبحوثة فضلاً عن تحديد البعد السائد لدى عينة البحث .
 ٢. بيان مدى الاثر والعلاقة بين متغيرات البحث .
 ٣. الوصول الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز ادراك القيادات الادارية لوضع السياسات التي تساعد على ازدياد التزام العاملين في المنظمة المبحوثة
 ٤. تقديم مقترحات تساهم في تعزيز الالتزام لدى العاملين في المنظمة المبحوثة .
- رابعاً :- فرضيات البحث وأنموذجه:** ينطلق البحث الحالي لاختيار صحة الفرضيات الآتية :-

١. ترتبط ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) بعلاقة ايجابية معوية مع أبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه العمل، الرغبة في الاستمرار بالعمل، الايمان بالمنظمة) .
٢. يوجد تأثير معنوي لا بعداد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) بأبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه العمل، الرغبة في الاستمرار بالعمل، الايمان بالمنظمة)

أنموذج البحث



كالاتي:عدالة التوزيع (٤،٣،٢،١)، عدالة الاجراءات (٥،٨،٧،٦)، عدالة التعامل (١٢،١١،١٠،٩) اما ابعاد الالتزام التنظيمي فتوزعت كالاتي: (الولاء التنظيمي (١٦،١٥،١٤،١٣)، المسؤولية اتجاه العمل (٢٠،١٩،١٨،١٧)، الرغبة بالعمل والاستمرار به (٢٤،٢٣،٢٢،٢١)، الايمان بالمنظمة (٢٨،٢٧،٢٦،٢٥)

سادساً:مقاييس البحث

اعتمدت الباحثة بشكل اساسي على استمارة الاستبيان التي تضمنت ثلاثة محاور اساسية الغرض منها تحقيق هدف البحث واثبات فرضياته،خصص المحور الاول للتعرف على المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، الاختصاص العنوان الوظيفي)وتناول الثاني ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) تم اختيار (١٢) فقرة لكل بعد (٤) فقرات بالاعتماد على المقاييس (Lee,2000)،(Niehoff&moorman,1993)،(Rahim,2000)،

(Rego,etal,2004)ولقياس الالتزام التنظيمي تم تبني مقياس(Gordon,eta,1981) لقياس (الولاء التنظيمي، المسؤولية، الرغبة بالعمل والاستمرار فيه، الايمان بالمنظمة) وتم اختيار (١٦) فقرة وبواقع (٤) فقرات لكل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لمقياس Liker الخماسي(اتفق تماماً – لا اتفق تماماً)

سابعاً :- الوسائل الإحصائية:يستعين البحث بعدد من الوسائل الاحصائية الوصفية والتحليلية ومنها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،النسبة المئوية،معامل الارتباط السبيرمان، تحليل الانحدار

ثامناً :- الدراسات السابقة:تعددت الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وكذلك الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي وفي ما يأتي استعراض للبعض منها:

١/ دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية

الدراسة	المصدر	ابرز النتائج
---------	--------	--------------

العدالة التنظيمية دراسة ميدانية	(وادي، ٢٠٠٧)	١. توجد عدالة توزيعية مقبولة لوجود عدالة بالمرجات التي يحصل عليها الافراد بنسبة (٦١.٩%) . ٢. لا توجد عدالة في التعامل بنسبة (٥٧.٢%) عند تنفيذ الاجراءات الرسمية ٣. توجد عدالة تنظيمية ولكنها بمستوى ضعيف بلغت (٥٩%) .
ادراك المروسين للعدالة والمواطنة التنظيمية	(Yilmaz,2008)	١. هناك ادراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين ٢. توجد علاقة بين عدالة التفاعلات والنظرية التبادلية بين المدير والمرؤوسين وبين سلوك المواطنة التنظيمية ٣. لا يوجد تأثير للعدالة الاجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية
العلاقة بين العدالة التنظيمية ونظرية القيادة دراسة حالة	(Ishak,2009)	١. تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الايثار لدى العاملين لتأثير التبادلية كوسيط بينهما ٢. تؤثر العدالة الاجرائية والتوزيعية في بعد واحد مع الايثار
درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي	(السعود، سلطان ٢٠٠٩)	١. ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام مع ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية ٢. وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسة رؤساء الاقسام للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .
العدالة التنظيمية	(وادي، ٢٠١٠)	١. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ٢. وجود فروق بين اراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية .

٢/ دراسات خاصة بالالتزام التنظيمي

الدراسة	المصدر	ابرز النتائج
الانماط القيادية والثقفة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي	(الطائي، ٢٠٠٧)	١. يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام ٢. يوجد تأثير معنوي للثقفة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .
تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والنسب الوظيفي على اداء المدرسين	(S.e.umiN arimuwati, 2007)	يوجد تأثير للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على الاداء
قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات	(حنونة، ٢٠٠٨)	١. اظهرت الدراسة مستوى عالٍ في الالتزام التنظيمي في جميع مجالات الالتزام في الجامعة ٢. وجود علاقة ايجابية بين متغير الالتزام (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه الجامعة، الرغبة بالاستمرار في العمل، درجة الايمان بالجامعات .
الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات	(فلمبان، ٢٠٠٩)	١. وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام ٢. لدى المشرفين والمشرفات مستوى عالٍ من الرضا والالتزام بأبعاده .
الاغتراب وعلاقته بالالتزام الوظيفي	(البياتي، ٢٠١٠)	١. حقق متغير الالتزام مستوى عالٍ من الاهمية وبجميع ابعاده في المنظمة المبحوثة ٢. وجود فروق معنوية في ابعاد الشعور بالاغتراب و الالتزام التنظيمي .
تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين	(حنونة، ابوالر وس، ٢٠١١)	١. وجود علاقة ايجابية بين متغير الاستمرار بالعمل والايمان بالمؤسسة ٢. وجود مستوى عالٍ من التزام العاملين في الجامعات

٣ / دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الدراسة	المصدر	ابرز النتائج
اثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين	(الزغبى، ٢٠٠٨)	١. وجود علاقة بين مستوى التزام العاملين ومستوى التزامهم بقيم الثقافة وقيم العدالة التنظيمية .
اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي دراسة تطبيقية	(جاسر، ٢٠١٠)	١. وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة بدرجة عالية ٢. وجود علاقة بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي .

الجدول من اعداد الباحثة في ضوء المصادر اعلاه

٤ / مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

١. الاثر الفكري والاداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد ابعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ٢- توظيف هذه المتغيرات في بناء الاستبانة وقياس متغيراتها

٥ / مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة بأنها الدراسة الاولى وفقاً لاطلاع الباحثة التي جسدت علاقة واثار العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في البيئة العراقية وفي منظمة ذات طابع تعليمي خدمي وعلى مستوى الوزارات، كما جاء هذا البحث ليعالج موضوعاً هاماً يمكن ان يكون له اثر كبير على زيادة دافعية العاملين وبالتالي ازدياد التزامهم بالعمل من خلال شعورهم بالعدالة والمساواة بين الآخرين .

المبحث الثاني : العدالة التنظيمية

قبل التطرق الى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول أن العدالة التنظيمية تعد احدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والانساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، تجري الكثير من المحاولات الجادة لدراسة مفهومها وفي ما يأتي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية :

أولاً :- مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

استفاد الفكر الاداري من توسيع نظريته الى مفهوم العدالة من خلال نظريات التبادل ومن خلال الاطروحات التي قدمها (هومانز، ١٩٦١) عن السلوك

الاجتماعي لتصرفات الافراد كونهم من يمنح المكافآت بعضهم لبعض وميلهم الى السلوك الذي يجدونه مجزياً بالنسبة لهم ويقارنون بين ما يقدمونه من اعمال وما يحصلون عليه، اما (بيتيرملو، ١٩٦٤) فيقدم اطروحاته حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل جميع العلاقات الانسانية التي تتضمنها عملية التبادل في اطار الموقف العادل (الفهداوي، لقطاونة، ٢٠٠٤: ١٤)، (جاسر، ٢٠١٠: ١٢).

وعليه تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة عندما افترض (Adam, 1964) ان الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الاخرين من تلك الموارد وعندها يشعر بالمساواة والعدالة، وان ادراك عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن ان يؤدي الى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة

(جبرينبرج، بـ، ارون، ٢٠٠٤: ١٥٧)، (الخشروم، ٢٠١٠: ٣٠٨)، (Niehoff&Moorman, 1993:527) ويقصد بالعدالة التنظيمية اعطاء كل فرد ما يستحقه (حسانين، ٢٠٠٤: ١٤)، او هي عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الانساني والوظيفي (Williams&Karrikar, 2009:422)، (Ishak&Alam, 2009:326)، او هي القيمة المتحصلة من جراء ادراك العاملين للنزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة (Tatum&Eberlin, 2008:297)، ويشير (العطوي، ٢٠٠٣: ١٤٩)، الى العدالة بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة في ضوء ماتقدم يمكن القول وفقاً لتصور الباحثة فان العدالة التنظيمية تعني ادراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت او التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة معاً .

ثانياً :- ابعاد العدالة التنظيمية

تناول الباحثون العدالة التنظيمية من خلال بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات (Nasurdin&Khan, 2007:339)، بينما اضاف (Rego&Cunha, 2006:7)، عدالة التعاملات كبعد ثالث في حين عدّ (Tatum&Eberlin, 2008:298)، عدالة التعاملات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الاجراءات، ويضيف اخرون ان ابعاد العدالة التنظيمية تتضمن ثلاثة ابعاد رئيسية

عدالة التوزيع (Distributive Justice) :- يعرفها الباحثون بانها العدالة والمساواة في توزيع الموارد على الافراد (جاسر، ٢٠١٠: ١٣)، ويتفق معه (Reg&cunha, 2006:7)، في ادراك العاملين لعدالة الموارد المستلمة إذ يقيمون حالة المنظمة من خلال توزيع الموارد (Lee, 2000, 21)، (حامد، ٢٠٠٣: ١٠) وتتكون عدالة التوزيع في المنظمات وكما يحددها (Organ, 1988:64)، (Yilamaz&Tasdan, 2009:113) من القواعد الاتية:-

أ. **قاعدة المساواة :-** تتمثل بمنح المكافآت على اساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة المساواة .

ب. **قاعدة النوعية :-** وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب ان يتساووا بفرص الحصول على المكافآت اي ليس الذين يعملون بجد فقط ، وإذا حصل الغير فأن باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية .

ج. **قاعدة الحاجة :** ونعني بها تقديم ذي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الاشياء الاخرى ، فمثلاً اذا زادت المنظمة الاجور وكننت هناك امرأة متزوجة وادبها اطفال ، واخرى غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الاشياء ، فان المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة ويضيف (Giapet.Al,2005:6) أن عدالة التوزيع تتضمن ما يأتي:

جانب مادي :- حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملين من مكافآت .

جانب اجتماعي :- وتعبّر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع العاملين عند منحهم المكافآت

٢. عدالة الاجراءات (Justice Procedural) :- وتعرف ايضاً بالعدالة المدركة عن الاجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (Lee,2000:27) ، وتصفها (جاسر، ٢٠١٠: ١٤) ، بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة الاجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية وايضاً تعني مدى احساس العاملين بأن الاجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (العطوي، ٢٠٠٧: ١٥٠) ويضيف (Leventhal,1968) ، في دراسته قواعد للعدالة الاجرائية تستخدم في المنظمات يذكرها (حواس، ٢٠٠٣: ٤٩) (العطوي، ٢٠٠٧: ١٥٠) وهي :-

القاعدة الاخلاقية : تتمثل في ان كل اجراءات التخصيص يجب ان تكون متوافقة مع القيم وللمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين .

قاعدة التمثيل : وتعني ان كل مراحل عملية التخصيص يجب ان تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الاساسية للعاملين الذين تخصم اجراءات قرار معين .

قاعدة الاستئناف : وتعني الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات اذا ما ظهر ما يبرر ذلك قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز : وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص اجراءات القرار .

هـ. قاعدة الدقة : ان اتخاذ القرارات يكون بناءً على معلومات دقيقة وسليمة كما ان عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وان تجمع المعلومات وتحلل باقل خطأ ممكن .

و. قاعدة الانسجام : يجب ان تنسجم وتتناغم اجراءات توزيع والمكافآت على الجميع .

في ضوء ما تقدم يمكن القول ان هذه القواعد لا تتمتع بأثقال واوزان متقاربة في اغلب الاحوال، انما يميل العاملون الى تفضيل قاعدة دون اخرى وفقاً للموقف (حواس، ٢٠٠٣: ٥٠)

اما (محارمة، ٢٠٠٠: ٢٣٦) فيضيف مجموعة اخرى من المكونات لعدالة الاجراءات وهي: ثبات الاجراءات، دقة الاجراءات، صحة الاجراءات، واقعية الاجراءات و اخلاقيتها، عدم التحيز، ويضيف (وادي، ٢٠٠٨: ١٩) ابعاداً اخرى منها (التحكم في القرار، مرحلة ما قبل صدور القرار ، مرحلة اتخاذ القرار).

ي - قاعدة الطريقة الثابتة : وتعني تطبيق نفس الاجراءات على جميع العاملين الذي يخصهم قرار معين ،دون اعطاء امتياز لأي منهم دون الاخرين .

٣. عدالة التعاملات (Interaction Justice) : وتعني درجة احساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Robert, 2001: 312)، (حامد، ٢٠٠٣: ١٩) ويصفها (Rego&Cunha, 2006: 8) بأنها طريقة تصرف الادارة اتجاه العاملين والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء معهم وفقاً للمصداقية والاحترام او هي جودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذ القرارات (حواس، ٢٠٠٣: ٥٠)، بينما يشير (Blakelyela, 2005: 3)، الى ان عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية والعدالة المعلوماتية فالأولى تشير الى مدى الاحترام وتعني الاخرى التركيز على التوضيحات المقدمة لهم من خلال اصال المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام اجراء معين (السعود، سلطان، ٢٠٠٩: ٢٠٢)، وتتضمن عدالة التعاملات جانبين هما :- المعاملة بواسطة الرؤساء ، تقديم شرح مناسب للقرارات للذين يتأثرون بها (حواس، ٢٠٠٣: ٥١)، (جاسر، ٢٠١٠: ١٥) .

المبحث الثالث:- الالتزام التنظيمي

أولاً :- مفهوم الالتزام التنظيمي

في الآونة الأخيرة أولى الباحثون اهتماماً متزايداً لدراسة الالتزام التنظيمي لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجها على اعتبار إن الموظف الملتزم أكثر التصاقاً بالمنظمة لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدء الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي وتحديداً عام (١٩٥٠) حيث ركزت اغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف (Testa, 2001: 228) ، وعليه وقبل استعراض المفاهيم التي تناولت الالتزام ينبغي الرجوع إلى أصل الكلمة ومصدر اشتقاقها إذ وردت في اللغة كلمة لزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام (ابن منظور، ١٩٧٨: ١١٤)، واستلزم الشيء عده لازماً (ابن منظور، ١٩٥٦، باب الميم، فعل اللازم) أما (سلامة، ٢٠٠٣: ٤١- ٤٢) ، فيرى أن الالتزام هو العهد والقرب والنصرة والمحبة ، اما اصطلاحاً وطبقاً الى (oxford, 2003: 114) ، فيشير إلى ما يتعهد به الفرد اتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية، وعرفه وينر انه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (Vecchio, 1991: 20) .

ونظراً لتعدد وجهات نظر الباحثين في تناولهم للمفهوم تورد الباحثة بعض منها ومن زوايا مختلفة، ويمكن تلمس الاختلاف في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي وعلى النحو الآتي :-

١. اتفاق مجموعة من الباحثين على إن الالتزام التنظيمي استعداد نفسي ورغبة داخلية للعمل في المنظمة وهم كلا من (عبد الناصر، ١٩٩٣: ٩١)، (سلامة، ١٩٩٩: ١٢٣)، (الوزان، ٢٠٠٦: ٣٦)،

(القطبة، ٢٠٠٣: ١٠٣) فالالتزام الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل مجهودات اضافية في سبيل انجاح المنظمة وتحقيق اهدافها .

اتفاق مجموعة الباحثين على ان الالتزام التنظيمي يعني ارتباط العاملين داخل المنظمة وهم كلاً

من (سلمان، ٢٠٠٤: ٧٨)، (رشيد، ٢٠٠٤: ١٢)، (Harris, 2003: 31)، (حمادات، ٢٠٠٦: ٦٤)، اذ يرون الالتزام بأنه الشعور بالولاء اتجاه المنظمة التي ينتمي اليها من خلال الاندماج في العمل وتبني قيمه .

٢. اتفاق مجموعة الباحثين على ان الالتزام التنظيمي عملية الاقتران بالعائد والكلفة (Varona, 2002: 224) ، او هي درجة ميول العاملين بأهداف المنظمة والرغبة بالبقاء والاستمرار فيها كمحدد اساسي لتحقيق امتيازاته (Malhis&Jackson, 2003: 202) ، بينما يشير (Lee, 2003: 35)، الى انه امتداد لتوافق اهداف وقيم المنظمة مع توجهات العاملين واهدافهم التنظيمية . فيما تقدم من تعاريف نستنتج ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يوصف من خلال ثلاثة مداخل يمكن عرضها على النحو الاتي :-

أ. **المدخل التبادلي :-** الذي يرى ان الالتزام ينبع من المكاسب التي يحققها العاملين نتيجة لاستمرارهم في المنظمة او التكاليف التي قد يكبدها نتيجة تركه العمل (رشيد، ٢٠٠٤: ١٣) وبهذا المنظور يمكن تعريف الالتزام بعملية التوازن بين الكلف والمكافآت التي يحصل عليها لارتباطه بالمنظمة (ناصر، ٢٠٠٧: ٨١)، (Ofelia&Trevizen, 2003: 8)، (العوفي، ٢٠٠٥: ٣٤) .

ب. **المدخل النفسي :-** ويفسر هذا المدخل الالتزام التنظيمي على انه القوة النسبية لمطابقة اهداف وقيم المنظمة مع اهداف العاملين (Wright&Kenoe, 2007: 302)، (البياتي، ٢٠١٠: ٣٤) .

ج. **المدخل التكاملي السلوكي :-** ويوضح هذا المدخل ما يسلكه العاملين في ظل ظروف معينة يكون لصالح المنظمة ولصالحه معاً (Meyer, 2004: 991)

مما تقدم وبعد الاطلاع على ما اورده الباحثون يمكن تقديم التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي اذ يعرف الالتزام التنظيمي ومن وجهة نظر الباحثة بأنه الارتباط القوي بين العاملين والمنظمة عندما تتوافق قيم واهداف المنظمة مع قيمه واهدافه مما يجعله يبذل جهداً بهدف نجاح المنظمة وتقدمها .

ثانياً :- الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات الاخرى

نظراً الى اطلاع الباحثة الى الكثير من الدراسات التي تناولت الالتزام يكون من المناسب استعراض بعض المفاهيم التي ارتبطت بهذا المفهوم ويمكن ايضاحها على النحو الاتي :-

١. **الولاء التنظيمي :-** تم استخدام مصطلح الالتزام والولاء التنظيمي كمصطلح واحد (فودة، ٢٠٠٦: ٢)، وهناك من يرى ان الولاء يستجد في فكرة الاخلاص، الارتباط والتعلق اما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة لتحقيق

هدفاً محدداً، إذ قد يكون الالتزام قسري (الزبيدي، ٢٠٠٤: ٨) عليه ان استخدام المصطلح كمرادف لمصطلح الولاء يكون بسبب التقارب بينهما فالولاء يعبر عن قوة الالتزام ويشير (ناصر، ٢٠٠٧: ٨٢)، ان الولاء ينبع من الالتزام الشعوري والمعياري بسبب تقارب القيم والاهداف .

٢. **المواطنة التنظيمية :-** يعد مفهوم المواطنة من اكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام إذ فسر (lagomarsion&Cardon,2003:199)، الالتزام بوصفه ميولاً نفسية وسلوكية تقود الى عرض سلوكيات معينة ومنها المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك فردي طوعي (Erturk,2007:257)، (Gaufam,etal;2004:14) .

٣. **الرضا الوظيفي :-** ان الرضا الوظيفي والالتزام يتبادلان العلاقة بصورة ايجابية بوصفهما من الاتجاهات التي تؤثر على سلوك الفرد داخل نطاق العمل (Lee,2003:178) في حين اشار (Okpara,2004:6)، الى ان الالتزام لا يعني الرضا الوظيفي إذ يعكس الرضا الاستجابة لعمل معين اما الالتزام فيعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة ايجابية تجاه مختلف مجالات العمل .

ثالثاً ابعاد الالتزام التنظيمي : ويمكن استعراض هذه الأبعاد وعلى النحو الآتي :-

١. **الولاء التنظيمي :-** يرى بوتر وزملاؤه ان الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها إي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة مما يدفعهم للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة (جواد، ٢٠٠٠: ٢٣٥)، فعندما يكون القائد قادراً على خلق الولاء لدى رؤوسه بدون الولاء التنظيمي سوف يتزعزع مركز القائد، عليه لابد من ان يقدم العاملون ولأنهم لرئيسهم وبالعكس مما يتطلب من القائد الاداري تمثيل الادارة امام العاملين وتمثيل العاملين امام الادارة، مما سبق نجد ان الولاء هو احد ابعاد الالتزام إذ ان كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم واهداف المنظمة (ابو الروس،حنونة، ٢٠١١: ١٢٦٥) .

٢. **المسؤولية تجاه المنظمة :-** المسؤولية تعني الاحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي والمسؤولية اما تكون قانونية او أخلاقية فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر اما الثانية فهي تعني الانتماء ويقظة الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل (عبد الرزاق، ١٩٩٨: ٣٥٠)، فعندما تكون ملتزماً أخلاقياً فيعني ذلك امتناعك عن ترك العمل لالتزامك بأخلاق المهنة التي تحتم البقاء في المنظمة (ابو الروس،حنونة، ٢٠٠٨: ١٨) .

٣. **الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة :-** ان درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة اخرى، ان عملية بقاء الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل حيث ان العامل استثمار جزء لا بأس به من حياته في المنظمة واي تفريط او تساهل من قبله

يعتبر بمثابة خسارة له (يوسف، ١٩٩٩: ٤٩٢)، (ابو الروس، حنونة، ٢٠٠٨: ١٩)، (ابو الروس، حنونة، ٢٠١١: ١٢٦٦) .

٤. **الايمان بالمنظمة :-** ويعني مدى ايمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة بعمله ودرجة استقلاليته وتنوع المهارات المطلوبة ويتأثر بدرجة احساسه بالبيئة التنظيمية التي تعمل فيها والسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يخصه او ما يخص العمل (الخشاني، ٢٠٠٣: ٢١٧) ، مما يولد لديه الفخر بالانتماء للمنظمة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله (ابو الروس، حنونة، ٢٠١١: ١٢٦٦)

المبحث الرابع :- عرض وتحليل نتائج البحث

اولاً :- النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

قامت الباحثة بتحليل نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق بالجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الاختصاص، سنوات الخدمة والعنوان الوظيفي وفيما يلي عرض لنتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية :

١. توزيع افراد العينة حسب الجنس

جدول (١) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٤٢	٦٢,٧ %
انثى	٢٥	٣٧,٣ %

يتبين من الجدول ان نسبة (٦٢,٧ %) من عينة البحث من الذكور و (٣٧,٣ %) من الاناث وتعزو الباحثة الى ان طبيعة العمل في بعض المهام الوظيفية تتطلب العنصر الذكوري فيها حيث تتطلب هذه المهام القيام بالزيارات الميدانية لإنجاز اعمال الوزارة سواء داخلها او خارجها (كالسفر خارج او داخل العراق) وبالطبع قد لا تلائم هذه المهام والزيارات مع طبيعة الاناث وفي حالات قليلة تم الاعتماد فيها على الاناث في ممارسة هذه المهام

٢. توزيع افراد العينة حسب العمر

جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
دون ٢٥	٣	٤,٥ %
٢٦-٣٠	٢٣	٤٣,٣ %
٣١-٣٥	٧	١٠,٤ %
٣٦-٤٠	١١	١٦,٤ %

٤١-٤٥	٨	١١,٩ %
٤٦- فاكثر	١٥	٢٢,٤ %

يبين الجدول (٢) ان الفئة العمرية المحصورة ما بين (٢٦-٣٠) بلغت اعلى نسبة وكانت (٤٣,٣ %) مما يدل ان المنظمة المبحوثة تعتمد على اختيارها هذه الفئة العمرية في التعيين لتجمع بين الدماء الجديدة داخل المنظمة المبحوثة وبين ممن تتراوح اعمارهم ما بين (٤٦- فاكثر) حيث كانت النسبة (٢٢,٤ %) الخبرة والمعرفة اذ ان تواجد مثل هذه الفئة تخلق حالة من الاطمئنان داخل المنظمة ،حيث تستمد هذه الفئة الارث المعرفي الذي ينشأ من خلال اندماج الفئتين معاً . والتركيز على هذه الفئة يعود الى الجهود المبذولة من قبل الدولة في التركيز على تعيين الخريجين الجدد في الوزارات المختلفة ومنها المنظمة المبحوثة .

٣. توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي جدول (٣) توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية	٤	٦,٠ %
دبلوم	٨	١١,٩ %
بكالوريوس	٤٩	٧٣,١ %
ماجستير	٥	٧,٥ %
دكتوراه	١	١,١ %

يتضح في الجدول أعلاه ان نسبة حملة شهادة البكالوريوس بلغت (٧٣,١) وهذه النسبة تعكس توجه المنظمة المبحوثة في تعيين حملة شهادة البكالوريوس .

٤. توزيع افراد العينة حسب الاختصاص

جدول (٤) توزيع عينة البحث حسب الاختصاص

الاختصاص	العدد	النسبة المئوية
فني	٥٠	٧٤,٦ %

إداري	١٧	٢٥,٤ %
-------	----	-----------

يبين من الجدول اعلاه ان عدد الفنيين في المنظمة المبحوثة بلغ (٧٤,٦ %) مما يدل على ان طبيعة العمل الفنية اذ يمارس اغلب موظفي هذه المنظمة العمل الفني الهندسي كونها دائرة ذات طبيعة هندسية يسانداهم في عملهم الاداريين وبمختلف الاختصاصات في الجوانب الادارية

توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (٥) توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

الاختصاص	العدد	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	١٦	٢٣,٩ %
١٠-٦	٢٧	٤٠,٣ %
١٥-١١	٢	٠,٣ %
٢٠-١٦	٦	٩,٠ %
٢١-فاكثر	١٦	٢٣,٩ %

الجدول اعلاه يبين توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة حيث بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (١٠-٦) اعلى نسبة وبمقدار (٤٠,٣ %) مما يدل على ان المنظمة المبحوثة لا تزال في بداية نموها على الرغم من امتلاكها موظفين لديهم سنوات خدمة غير قليلة وربما يرجع السبب الى اعتماد المنظمة في استقطابها للعناصر الجديدة للمنظمة حديثي التخرج في الجامعات، ولا يمكن اعتبار ذلك مؤشراً سلبياً انما قد يشير الى الرغبة في الاستمرار والتطور .

٥. توزيع افراد العينة حسب العنوان الوظيفي

جدول (٦) توزيع عينة البحث حسب العنوان الوظيفي

العنوان الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير قسم	٤	٦,٠ %
مدير شعبة	١١	١٦,٤ %
مدير وحدة	٧	١٠,٤ %

يتضح من الجدول اعلاه ان عدد الموظفين في المنظمة المبحوثة بلغ ٤٥ ونسبة (٦٧,٢ %) من حجم العينة.

اولاً / اختبار الفرضية الاولى :-

ترتبط ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) بعلاقة ايجابية مع بأبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه العمل، الرغبة بالاستمرار بالعمل، الايمان بالمنظمة)، ولتحديد علاقة ارتباط تم اعتماد على معامل الارتباط ليجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكالاتي :

جدول (١٠) معامل الارتباط سيبرمان لابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي

△△

,

****معنوی عند المستوى ١ %، *معنوی عند المستوى ٥ %**

١- يلاحظ من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين متغير العدالة التوزيعية والايمان بالمنظمة وبواقع (**٠,٥٠٦) وهي اعلى قيمة للارتباطاذ تبين ان القيمة الاحتمالية البالغة (٠,٠٠٠) كانت اقل من عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وترى الباحثة متى ما كانت المنظمة تتبع العدالة التوزيعية على جميع موظفيها وبالتساوي فان الايمان العاملين بالمنظمة يرتفع طالما كانت هناك عدالة في توزيع (المكافآت ، الحوافز ، كتب شكر وتقدير ، اي مردود اخر)، بينما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية مع بعد المسؤولية اتجاه العمل وبواقع (*٠,٢٩٢) وبعد الرغبة بالاستمرار بالعمل وبواقع (**٠,٣١٨) وكانت قيمتهما الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة (١%-٥%) من جهة اخرى اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة احصائيا بين متغير العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي وبواقع (٠,٢٢٧) وبقيمة احتمالية (٠,٦٤) عند مستوى الدلالة (٥%) مما تقدم يمكن القول ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد العدالة التوزيعية وابعاد الالتزام باستثناء بعد الولاء التنظيمي

٢- توجد علاقة الارتباط ايجابية بين بعد عدالة الاجراءات وبعد الايمان بالمنظمة وبواقع (**٠,٤٨٩)، وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (١%) اما بعد الرغبة بالعمل فتبين ان معامل الارتباط بلغ (*٠,٢٥١) والقيمة الاحتمالية بلغت (٠,٠٤٠) عند المستوى (٥%) وكذلك بعد الولاء التنظيمي وبواقع (*٠,٢٦٨) والقيمة الاحتمالية بلغت (٠,٠٢٨) عند المستوى (٥%)، بينما اشرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد

العدالة الاجراءات وبعد المسؤولية اتجاه العمل وبواقع (٠,٠٠٢) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٩٨٨) وهي علاقة غير دالة احصائياً، عليه توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين بعد العدالة الاجرائية وابعاد الالتزام التنظيمي باستثناء بعد المسؤولية اتجاه العمل ويمكن تفسير ذلك بان عينة البحث لا يفضلون تحمل المسؤولية لشعورهم بعدم العدالة الاجرائية عند تكليفهم بعمل ما، وقد يفسر ذلك لعدم احساسهم بان الاجراءات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة، او ان السياسات المتبعة مركزية كسلطة اتخاذ القرارات وبالتاليلا يتحملون أية مسؤولية،

٣- اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين عدالة التعامل وبعد الايمان بالمنظمة وبواقع (٠,٥١٢**) عند القيمة الاحتمالية البالغة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (١%) وهي اقوى علاقة معنوية بين ابعاد الالتزام التنظيمي وعدالة التعامل مما يدل على العدالة في التعامل تنعكس على الايمان بالمنظمة وبالتالي ازدياد الالتزام ، من جهة اخرى اظهر النتائج وجود علاقة ضعيفة وغير دالة احصائياً بينبعد عدالة التعامل والولاء التنظيمي بواقع (٠,١٢١) بقيمة احتمالية بلغت (٠,٣٢٩) عند المستوى (٥%) وبعد المسؤولية اتجاه العمل بواقع (٠,٠٠٧) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٩٥٣) وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة (١%) -٥% وبعد الرغبة بالاستمرار بالعمل بواقع (٠,٢٣٩) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠٥٢) وهذه القيمة غير دالة معنوياً عند المستويين (١%, ٥%) مما يدل على وجود مستوى متدني من الالتزام اذ ان العدالة في التعامل لا تعني بالضرورة ازدياد ولاء العاملين للمنظمة ولا يزيد من قوة انتمائهم فعندما يمنح المدراء العاملين حرية بالتصرف او الاعتراض على القرارات لا يعني ذلك ازدياد تمسك العاملين بمنظمتهم، من جهة اخرى عندما يمنح المدراء العاملين بعض الصلاحيات لا يمكن ان تعفيه من المسؤولية واداءه لعمله ولا يمكن ان تعطي حرية التعامل مجالاً للتخلي عن مسؤوليتهم نحو العمل .

مما تقدم يمكن القول بان الفرضية الاولى قد تحققت بوجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية لبعض من متغيرات العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي اذ اظهرت النتائج وجود هذه العلاقة بينهما مجتمعة وبواقع (٠,٣٤٩**) عند مستوى الدلالة (١%) وهي علاقة دالة معنوياً

ثانياً / اختبار الفرضية الثانية :-

يوجد تأثير معنوي لابعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي ولإثبات الاثر المعنوي تم استخدام معامل الانحدار المتعدد.

جدول (١١) معامل الانحدار لابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي			الوفاء التنظيمي			المسؤولية تجاه العمل			الرضا بالعمل والاستمرار			الايثار بالمنظمة		
العدالة التنظيمية			الوفاء			الرضا			الايثار			العدالة		
			٣			٣			٣			٣		
عدالة التوزيع			٥٤٣			٨٧٢			٣٣٢			٣٣٢		
Sig الف			٠٠٣			٠٠١			٠٠١			٠٠١		
عدالة الاجراءات			٠٤٥			٨٨٢			٤١٢			٤١٢		
Sig الف			٠٠٢			٠٠٩			٠٠٣			٠٠٣		
عدالة التعامل			٩٦٦			٨٠٢			٤٢٣			٤٢٣		
القيمة الاحتمالية Sig			٠٠٤			٠٠٣			٠٠٤			٠٠٤		

Sig> من مستوى الدلالة (٠,٠٥)

92

العدالة التوزيعية على الايمان العاملين بالمنظمة وترى الباحثة ان هذه النسبة تشير إلى وجود عوامل اخرى غير العدالة التوزيعية تؤثر على العاملين وتولد لديهم شعورا بالانتماء لم تتناولها الباحثة .

٢- اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين بعد عدالة الاجراءات وبعد الولاء التنظيمي حيث كانت قيمة F المحسوبة (٥,٠٤٢) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمها الاحتمالية (٠,٠٢٨) وهي اقل من مستوى الدلالة (٥%) وهذا التأثير يؤكد معامل التحديد اذ بلغ مقداره (٧٢%) وهذه النسبة تعكس مدى تأثير عدالة الاجراءات على الولاء التنظيمي ، اما تأثير عدالة الاجراءات على بعد المسؤولية فلقد اظهرت النتائج ضعف في التأثير بينهما حيث كانت قيمة F (٢,٤٢) وقيمة T (٢,٨٨) وقيمها الاحتمالية (١,١٣٤) وكانت هذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة (٥%, ١%) ويؤكد ضعف التأثير معامل التحديد البالغ (٣%) أي وجود عوامل اخرى تصل الى ٩٧% يمكن ان تؤثر على ارتفاع نسبة المسؤولية نحو العمل لم تتناولها الباحثة . اما تأثير هذا البعد على بعد الاستمرار والرغبة بالعمل فلقد اظهرت النتائج تأثير معنوي ودال احصائياً عند مستوى الدلالة ٥% والذي يؤكد هذا التأثير معامل التحديد البالغ (٦٣%) وهذه النسبة هي نسبة التأثير اضافة لوجود عوامل اخر تؤثر على رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل . اما اثر عدالة الاجراءات على الايمان بالمنظمة فقد بلغت قيمة F (٢٠,٤١) وقيمتها دالة معنوياً اذ بلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥%) ويعد ذلك اثراً معنوي لعدالة الاجراءات في الايمان بالمنظمة وهذا ما يؤكد معامل التحديد البالغ (٢٣%) مع وجود عوامل اخرى تؤثر فيما بينهما

٣- اما تأثير بعد عدالة التعامل في ابعاد الالتزام فقد كانت في بعد الولاء التنظيمي وبعد الرغبة بالعمل وبعد الايمان بالمنظمة معنوياً ودال احصائياً عند المستوى (٥%) (١%) هذا ما يؤكد معامل التحديد للأبعاد اعلاه حيث كان على التوالي (١٥%, ٥٧%, ٢٦%) وان كانت هذه النسب دون مستوى الطموح وان عوامل اخر تعد اكثر تأثيراً على هذه الابعاد في حين اظهرت النتائج عدم وجود تأثيراً لبعد عدالة التعامل على بعد المسؤولية اتجاه العمل حيث كانت قيمة F المحسوبة (٠,٩٥٣) وقيمة T (٢٢,٨٠) وقيمتها الاحتمالية (٠,٣٠٠) وهي اكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) مما يشير الى عدم وجود تأثير بين بعد عدالة التعامل وبعد المسؤولية ويؤكد هذه النتيجة معامل التحديد البالغ (١%) ليعطي مؤشراً بوجود عوامل اخرى اكثر تأثيراً لم يتم تناولها في البحث .

مما تقدم مما تقدم يمكن القول بان الفرضية الثانية قد تحققت بوجود تأثير معنوي لبعض من متغيرات العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي اذ اظهرت النتائج وجود هذه العلاقة بينهما مجتمعة وبواقع (٨,٩٩*) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهي علاقة دالة معنوياً

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

١- اظهرت النتائج ان العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اظهروا مستوى معقول من الالتزام التنظيمي وتعزو الباحثة ذلك الى طبيعة المجتمع العراقي والقيم السائدة فيه والشعور بالانتماء والولاء للوطن فضلاً عن كون الالتزام التزاماً اخلاقياً واديبياً.

٢- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين متغير العدالة التوزيعية والايمان بالمنظمة وعلاقة ارتباط ايجابية مع بعد المسؤولية اتجاه العمل وبعد الرغبة بالاستمرار بالعملينما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة احصائياً بين متغير العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي مما يدل على ارتفاع نسبة الالتزام لدى العاملين في المنظمة لشعورهم بوجود العدالة التوزيعية، في حين ان مستوى الولاء التنظيمي لا يزداد مع وجود العدالة التوزيعية انما يرجع ذلك الى عوامل اخرى تختلف تبعاً لتوجهات العاملين في المنظمة.

٣- توجد علاقة الارتباط ايجابية بين بعد عدالة الاجراءات وبعد الايمان بالمنظمة، وبعد الرغبة بالعمل وكذلك بعد الولاء التنظيمي بينما اشرت النتائج بوجود علاقة ارتباط ضعيفة مع بعد المسؤولية اتجاه العمل وهي علاقة غير دالة احصائياً، وفقاً لذلك تلعب عدالة الاجراءات المعتمدة في الوزارة دوراً

بارزاً وهام في ارتفاع نسبة الالتزام لدى العاملين فيها من خلال ايمانهم بان القرارات والاجراءات المتخذة من قبلها تسير بشكل عادل، في حين ان وجود العدالة الاجرائية ادى الى تراجع العاملين في تحمل مسؤوليتهم لشعورهم بعدم عدالة الاجراءات المتخذة، وقد يعود ذلك الى اسباب اخرى. كما اظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين عدالة التعاملات وابعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة بين القوة والانخفاض، باستثناء بعد الايمان بالمنظمة وهي علاقة ايجابية ومعنوية، ويمكن تفسير ضعف العلاقة هذه لشعورهم بعدم عدالة المنظمة في تعاملها مع الجميع لوجود بعض من المظاهر القائمة على المحاباة والمحسوبية، عليه يمكن القول ان العلاقة بين العدالة التنظيمية تزيد من التزام العاملين بالرغم من ان العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة لم تتحقق بكل جوانبها وابعادها وبما يلبي الطموح.

٤- ان تأثير ابعاد العدالة على ابعاد الالتزام التنظيمي كان واضحاً حيث اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين بعد عدالة التوزيع والولاء التنظيمي، اما تأثير هذا البعد مع بعد المسؤولية فيعد معنوياً فكلما ادرك العاملين العدالة والمساواة في توزيع الموارد في المنظمة المبحوثة ازدادت ميلهم الى تحمل المسؤولية بشكل كبير، اما تأثير العدالة التوزيعية على رغبة العاملين بالعمل فقد كان معنوياً وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير للعدالة التوزيعية على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في المنظمة، اما تأثير العدالة التوزيعية على ايمان العاملين بالمنظمة فقد كان ضعيفاً نتيجة لوجود عوامل اخرى غير العدالة التوزيعية تؤثر على العاملين وتولد لديهم شعوراً بالانتماء

٥- اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين بعد عدالة الاجراءات وبعد الولاء التنظيمي اما تأثير عدالة الاجراءات على بعد المسؤولية فلقد اظهرت النتائج ضعف في التأثير بينهما أما تأثير هذا البعد على بعد الاستمرار والرغبة بالعمل فلقد اظهرت النتائج تأثير معنوي

٦- اما تأثير بعد عدالة التعامل في ابعاد الالتزام فقد كانت في بعد الولاء التنظيمي وبعد الرغبة بالعمل وبعد الايمان بالمنظمة معنوياً ودال احصائياً وهذا يعني ان تأثير العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة يلعب الدور مهم على زيادة الالتزام لدى العاملين وبغض النظر عن تفاوت نسب التأثير بين القوة والانخفاض

ثانياً/ التوصيات

١. تشجيع القيادات الادارية على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في

محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة .

٢. التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع العاملين اذ يعد المحور الاساسي في دفع العاملين نحو الانجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في عملية صنع القرار عن طريق التشجيع المستمر للطاقت الجديدة لتولي المسؤولية العملية في وضع وتحديد الرؤية المستقبلية مما له الاثر في جعلهم اكثر تمسك والتزام بالمنظمة لتولد شعوراً داخلياً بان نجاح المنظمة يعد نجاحاً لهم .

٣-مراعاة توزيع الابعاء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب ، والعمل على وضع هيكلية لكل دائرة وقسم تحدد فيه المهام والواجبات لكل وظيفة تحدد في ضوئها الرواتب بناء على صعوبة تلك المهام ، وليس فقط على اساس المؤهل العلمي مع مراعاة الجانب المادي كونه حافزاً لا يمكن تجاوزه ونسيانه مع محاولة دمج الجانب المعنوي معه كونهما يمثلان الدافع المباشر للعمل عند الكثير من العاملين في المنظمة وبنسب مختلفة باختلاف توجهاتهم .

٤. اجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في الوزارات كافة للتعرف على عوامل اخرى اكثر تاثير على العاملين تساهم في رفع مستويات التزاماتهم نحو المنظمة .

٥. تكثيف اللقاءات المستمرة مع المسؤولين المباشرين في المنظمة للتعرف على مشاكلهم ، وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل من خلال سياسة الباب المفتوح ومناقشتهم بموضوعية وشفافية ، اذ يؤدي هذا الاجراء الى توفير مناخ يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية وخصوصاً ما يتعلق بعدالة الاجراءات وأساليب التعامل مع الجميع وفقاً لما يستحق .

المصادر

أولاً / المصادر العربية

١. ابن منظور، ١٩٥٦، لسان العرب، م (١٤) .
٢. ابو الروس، سامي علي، حنونة، سامي ابراهيم، ٢٠١١، تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستثمار

- بالعمل في جامعاتهم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد (١٩) العدد الاول .
٣. ابو ندى، سامية خميس، ٢٠٠٧، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير / الجامعة الاسلامية .
٤. باجودة، ندى بنت حسن محمد، ٢٠١٠، واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات، رسالة ماجستير، الادارة التربوية / جامعة ام القرى .
٥. البياتي، سحراء، انور، علي، ٢٠١٠ الاغتراب والخلصة بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال / جامعة بغداد .
٦. جاسر، صابر بن مراد نمو، ٢٠١٠، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير م كلية التجارة / ادارة الاعمال، فلسطين .
٧. جواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي، عمان، ط ١ .
٨. حامد، سعيد شعبان، ٢٠٠٣، اثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين / كلية التجارة، القاهرة، م (٤٢) عدد (٦١) .
٩. الحراحشة، محمد احمد، البشاشة، سامر عبد المجيد، ٢٠٠٦، اثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك، قسم الادارة العامة / الاردن .
١٠. حسانين، جاد الرب عبد السميع، ٢٠٠٤، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث التجارية، م (٢٦) عدد (٢) .
١١. حمادات، محمد، ٢٠٠٦، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ط(١)، مجلد (١)، عمان، مكتبة الحامد للنشر .
١٢. حنون، سامي ابراهيم حماد، ٢٠٠٦، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير ادارة اعمال/ كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة
١٣. حواس، اميرة محمد، ٢٠٠٣، اثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير / جامعة القاهرة .
١٤. حويحي، مروان احمد، ٢٠٠٨، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال .
١٥. الخشروم، محمد مصطفى، ٢٠١٠، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٢٦) عدد (٢) .

١٦. خليفات، عبد الفتاح صالح، الملاحمة، مثنى خلف، ٢٠٠٩، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، مجلة جامعة دمشق، مجلد (٢٥) عدد(٣،٤) .
١٧. رشيد، مازن فارس ٢٠٠٤، الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت، المجلد (١١) عدد (١) .
١٨. الزغبى، خالد يوسف محمد، ٢٠٠٨، اثر الالتزام القيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، م (٢٢) عدد(١) .
١٩. الزبيدي، غني دحام تنياني، ٢٠٠٤، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين واثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والاسكان، اطروحة دكتوراه، ادارة الاعمال / جامعة بغداد .
٢٠. السعود، راتب، سلطان سوزان، ٢٠٠٩، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد (٢٥) عدد(١،٢) .
٢١. السعود، راتب، سلطان، سوزان، ٢٠٠٩، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد (٢٥)، العدد (٢+١) .
٢٢. سلامة عبد الفتاح، عادل عبد الفتاح، ١٩٩٩، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس كلية عين شمس، دراسة ميدانية / كلية التربية، العدد (٢٣) ج ١
٢٣. الصوفي، محمد ٢٠٠٥، الثقافة التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية علة هيئة الرقابة والتحقيق بمنظمة الرياض، رسالة ماجستير .
٢٤. الصيرفي، محمد، ٢٠٠٥، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، مصر .
٢٥. الطائي، رنا ناصر صبر، ٢٠٠٧، الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال / جامعة بغداد .
٢٦. عباس، سحر قدوري، ١٩٩٨، اثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي واداء العاملين، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال / جامعة بغداد .
٢٧. عبد الرزاق، سعادة، ١٩٩٨، السلوك التنظيمي / جامعة القدس المفتوحة .

٢٨. عبد الناصر، علي محمد، ١٩٩٣، بناء نموذج انحداري متعدد المراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي واثاره، المجلة العلمية / كلية التجارة في مصر، العدد (١٩) .
٢٩. العطوي، عامر علي حسين، ٢٠٠٧، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد، م (١٠) العدد الاول .
٣٠. العطية، ماجدة، ٢٠٠٣، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - ط١ عمان .
٣١. فلمبان، ايناس فؤاد، ٢٠٠٨، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين، رسالة ماجستير / جامعة ام القرى .
٣٢. الفهداوي، فهمي خليفة، القطاونة، نشأت احمد، ٢٠٠٤، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، م (٢٤) عدد (٢) .
٣٣. الكردي، احمد، ٢٠٠٠، الالتزام التنظيمي www.kenanaonline.com/users .
٣٤. محارمه، ثامر محمد (٢٠٠٠) مدى احساس موظفي الدوائر الحكومية الاردنية بالعدالة التنظيمية/ دراسة ميدانية، مجلة الادارة العامة ٤٠ (٢) .
٣٥. النفعي، فارس، ٢٠١٠، الالتزام التنظيمي www.google.com .
٣٦. الوادي، رشدي عبد اللطيف، ٢٠٠٨، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية، rwady@ingaza.edu.ps .
٣٧. واوي، رشدي، عبد الطيف، ٢٠٠٧، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، م (٢١) عدد (١) .
٣٨. ورقة عمل، ٢٠١١، انواع الالتزام التنظيمي، محاضرة رقم (٢٦) www.google.com .
٣٩. الوزان، خالد محمد احمد، ٢٠٠٦ المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية، البحرين، رسالة ماجستير .
٤٠. يوسف، درويش عبد الرحمن، ١٩٩٩، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية، مجلة الادارة العامة، المجلد (٣٩)، عدد (٣) .
٤١. يوسف، عادل، ولیم، ٢٠١١، الالتزام التنظيمي www.google.com .

ثانياً/ المصادر الاجنبية :

1. AbedRhman, N. M., (2002), Commitment to Organization Versus Commitment to Profession: Conflict or Compatibility, **Journal Pengursanm** Vol.,21, No.2, p.77-94 .
2. Balfor, D. and Wechsler, B., (1996), Organizational Commitment : Antecedent and Outcomes in Public Organization, *Public Productivity and Management Review*, Vol.29, pp:256-277 Chughtai, Aamir Ali; Zafer, Sohail., (2006), Antecedents and consequences of Organization Commitment Among Pakistani University teachers, **Applied H.R.M. Research**, Vol. 11, No. 1., pp:39-64 .
3. Cook, J. D., and Wall, T.D., (1980), New work Attitude Measures of Trust: Organizational Commitment and Personal Need Non- Fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, vol.,80, pp:39-52 .
4. Gupta, Anviti, (2007), Organizational Commitment – Basic concepts and Recent Development, available from : <http://www.selfgrowth.com / article> .
5. Erturk, Apler., (2007) , Increasing Organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, **Journal of managerial psychology**, Vol. 22, No. 3.
6. Gautam, T.Dick, R.V., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A.J., (2004), Organization citizenship behavior and organization commitment in Nepal, Aston Business School, <http://www.abs.aston.ac.uk> .
7. Gautam, T.Dick, R.V., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A.J., (2004) Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal, Aston Business School, <http://www.abs.aston.ac.uk> .
8. Glazer, Sharon & DelaRosan, Gabriel M., (2008), Immigrant Status a potential Correlate of Organization Commitment **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 8, No. 5., pp:5-22 .
9. Gordon, M. F., Philpot, J. W., Burt, A. E., Thompson, C. A., and Spiller, W. F., (1981), Commitment to the Union: Development of a Measure and Examination of Correlates, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. pp.482-491 .
10. Harris, A. F. (2003) . TOWARDS Cultural COMPETENCE: AN EXPLORATORY STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN RACIAL IDENTITY AND

CONTEXTUAL PERFORMMANCE INDICATORS OF PUBLIC EMPLOYEES . Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina .

11. Jauch, L.R.; Cluck. W.F.; and Osborn. R.N., (1978), Organizational Loyalty, Professional commitment and academic, research, productivity, *Academy of management Journal*, Vol.21, No.1, pp:84-92 .

12. Jouch, L. R., Cluek, W.f., and Osborn, r. N., (1978), Organization Loyalty, Profession Commitment and Academic Research Productivity, *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1., pp:75-88 .

13. Kanter, Rosabeth Moss, (1968), Commitment and Social Organization: a study of commitment mechanisms in UT, plan communities, ***The Academy of manamgement Review***, Vol. 33, No. 4., pp:499-517 .

14. Kidron, A., (1978), Work Values and Organization Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 2., pp:230-245 .

15. Lagomarisno, R. and Cardona, P., (2003), relationship among Leadership, Organization Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions, Working paper, *University of Navarra, Iese Business Schoole*

16. Lee,H.R. (2000) . An Empirical Study of Organizational Justices as a Mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Organization Commitment, and Turnover Intention in the Lodging Industry, Unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University Blacksburg, Virginia .

17. Lee.B. H., (2003), Empirical Study Organization Commitment : A Multilevel Approach, *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 4, No. 3., pp,176-188 .

18. Malhotra, Neeru.; and Mukherjee, Avinandan, (2004), The relative in Fluence of Organization Commitment and job satis faction on Service quality of customer – contact employees in baking call canthers, ***Journal of Services Marketing***, Vol. 18, No. 3., pp:162-172 .

19. Marsden, P. V., Kalleberge, A. L., Cook, C. R., (1993), Gender Differences In Organizational Commitment : Influences of work Position and Family, *Work and Occupations Journal*, Vol. 20, No. 3., pp,368-390 .

20. Mathis, R. L., and Jackson, J. H., (2003), *Human Resources Management*, 10th Ed., South West, Thoson, U.S.A.
21. Mathis, R.L.; Jackson, J. H., (2003), *Human Resources management*, 10th ed, South West, U.S.A.
22. Meyer, J.P., and Allen, N.J., and Herscovitch, (2001), Commitment in the work place : Toward A general Model, ***Human Resource management Review***, Vol. 11, pp:162-172 .
23. Meyer, John P.; and Smith, Catherine A., (2000), HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a mediation Model, *Canadian Journal of Administrative Science*, pp:1-17, search available from : [http:// www.findarticles.com/articles/mi-qu](http://www.findarticles.com/articles/mi-qu).
24. Newstrom, J. & Davies, K (1993), *Organizational Behavior; Human Behavior at work : team work Ninth Edition*, Von Hoffman press, North America . *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72 .
25. Ofelia, E. Liana; Trevizan Mairia, (2008), Conceptual veflection about Organization and professional Commitment in the health Sector, *Revista Latine – Americande Enfermegem*, Vol. 16, No. 3., pp:1-6 .
26. Okpara, J. O., (2004), Job Satisfication and Organization Commitment: Are there difference between American and Nigerian managers Employed in the Us MNCS in Nigeria? *Academy of Business and Administrative Science*, E-mail: jakopara@bel.edu .
27. Oxford, (2003), *Worked Power Dictionary*, for learner of English, Oxford University Press, New York .
28. Porter, L. W., Street, R. m., Mowday, R.T., and Boulian, P. V., (1974), Organization Commitment job Satisfaction and Turn Over among Psychiatric Technician, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp:603- 09 .
29. Rego, A. & Cunha, M. (2006). *Organizational Justic and Citizenship Behaviors : a study in a Feminine, High Power Distance Culture*, Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro . Portugle .
30. Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire C. & Vieira, A. (2004) Organization commitment : Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organization . *Management Research*, 2(3), 201-218 .
31. Varona, F., (2002), Conceptualization and management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemala Organizations, *American Communication Journal*, Vol.5, No.3, PP:1-15.
32. Varona, Federico., (2002), Conceptualization and management of communication Satisfaction and Organizational

Commitment in three Guatemalan Organizations, **American Communication Journal**, Vol. 5, No. 3., pp:1-17 .

33. Vecchio, Robert P : "Behavior Technology – Anew Approach to managing people at work ", Gower, England,(1984) .

34. Wright, M. Patich ; Kehoe . Rebecca R., (2007), Human resource practices and Organization Commitment : A Deeper Examination , Corneu University Research vavisable from : www.CAHRs.Studies.com .

35. Ylmiaz. Kursad, and Bokeoglu. Omaycokluk., (2008), Organizational citizenship Behaviors and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, **world Applied Science journal**, Vol. 3, No. 5.,pp:775-780 .

أخي المستجيب الكريم ... الاستبانة التي بين يدي جنابكم الكريم هي أداة لبحث علمي لا علاقة له بأي جهة لا من قريب ولا من بعيد، يرجى الإجابة على جميع الفقرات بوضع إشارة على الفقرة التي تتفق مع وجهة نظرك بعد أي من العبارات الواردة أدناه لأن ذلك من شأنه أن يحقق أهداف البحث المندرجة تحت هدف رئيس يتمثل بالتعرف على اثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

أولاً / الأسئلة التعريفية :-

١. الجنس ثى

٢. السن ٢٠ ٣٠ ٤٠-٣٦ ٤١-٤٥ ٤٦ فأكثر ١

٣. التحص يل الدراسي ثانوي ٤ دبلوم بكالوريوس

دبلوم عاليماجست راه

٤. الاختصاص الإداري

٥. عدد سنوات الخدمة اقل من ٥ سنوات - ١٠ سنوات ١١-١٥ سنوات

١٦-٢٠ سنة ٢١ سنة فأكثر

٦. العنوان الوظيفي

مدير قسم مدير شعبة مسؤول وحدة

موظف

ثانياً / الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية :- والعدالة تعني النزاهة والمساواة في

التعامل مع الآخرين .

الأسئلة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء .										

					توزع الحوافز المالية على المرؤوسين حسب الاستحقاق .	
					أحظى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبدله .	
					تقدم لي الوزارة امتيازات مماثلة لغيري في الوزارات الأخرى .	
					يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع .	
					تحرص إدارة الوزارة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائماً .	
					اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة .	
					هناك إجراءات عادلة في الوزارة لملاحقة التجاوزات.	
					اشعر بأن سلوك المدراء في الوزارة يتسم بالإنصاف والعدالة .	
					يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع المسؤول .	
					يحرص المدير المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل .	
					اشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين المرؤوسين .	

ثالثاً / الأسئلة المتعلقة بالالتزام التنظيمي :- والالتزام يعني الرغبة القوية لدى الفرد

بالبقاء في المنظمة

١	٢	٣	٤	٥	٦	الأسئلة	٧
						اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد هذه الدائرة .	
						يعتبر وجود الفرد في هذه الدائرة مؤشراً لكفاءته .	
						تستحق الدائرة الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها .	
						يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء للدائرة .	
						من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالدائرة	
						يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه .	
						من واجبي كموظف في الدائرة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع .	
						ارغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة يسهم في نجاح الدائرة	
						أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الدائرة .	
						سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الدائرة مقابل استمراري بالعمل فيها .	
						سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى باقي حياتي في الدائرة التي اعمل فيها	
						ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة .	
						اشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن دائرتي .	
						هناك توافقاً بين قيمي وقيم الدائرة التي اعمل بها .	
						أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الدائرة التي اعمل بها .	

					مناخ العمل في الدائرة التي اعمل بها مريح ومستقر .	
--	--	--	--	--	---	--

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.