

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة موبيلس الجزائر، المديرية الجهوية للشرق الجزائري. لقد تم التطرق إلى أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالمتغيرين السابق ذكرهما. اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية بتطبيق استبيان على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، مؤسسة موبيلس.

أ. كعوان محمد

كلية علم النفس وعلوم التربية
جامعة قسنطينة 2
الجزائر

مقدمة

لا شك أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية لا يتوقف على الحصول على المواد الخام ورأس المال والآلات الحديثة، بل يتعداه إلى امتلاك موارد بشرية فعالة، باعتبار أن العامل من أهم العناصر القادرة على إدارة العملية الإنتاجية في أي مؤسسة كانت، والمحرك الرئيسي الذي يساعدها في تحقيق أهدافها، حيث أن نجاح الدول المتقدمة وتطورها مرتبط بنجاح وتطور مؤسساتها على انجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه، وعلى قدرة تلك المؤسسات على اكتشاف مواردها من حيث الكفاءة والإنتاجية، وتوفير جو مناسب للعمل الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

Résumé

L'objet du présent article vise à déterminer la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel au sein de la filiale Mobilis au moyen d'une enquête sur terrain sur un échantillon aléatoire composé de trente travailleurs.

Mots clés : Justice organisationnelle, Engagement organisationnel, Mobilis.

الإشكالية

يعد موضوع العدالة التنظيمية في الدول المتقدمة من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه في شعور العاملين في مكان العمل، وذلك من خلال استخدام الفعل القائم على استجابات العاملين وإدراك مشاعرهم وتفهيم مواقفهم واهتمامهم، وكذلك خلق جو إيجابي للعمل، والربط بين أهداف العمال وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم والتشجيع على مهاراتهم وتنميتها، وهذا يعمل على خلق جو من الشعور بالرضا والعدالة بكل مستوياتها الإجرائية والتوزيعية والتعاملات، وكذلك الإحساس بالانتماء إلى هذه المنظمة تدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب أهدافهم الشخصية، وحالة الانتماء والإخلاص والولاء التي يشعر بها العامل من شأنها أن تخلق وتعزز الشعور بالالتزام التنظيمي الذي يعد أيضا من المواضيع المهمة في وقتنا الحالي، وذلك لما له من أثر وأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، من حيث أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية كالرضا الوظيفي خاصة، ومعدل دوران العمل حيث يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وهذا يضمن لها استمراريتها على المدى البعيد، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها، كما يمثل عنصرا هاما في ربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز المناسبة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء وعلى الرغم من تناول الباحثين موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الكثير من الدراسات، إلا أن هذه الدراسات لا تزال قليلة نسبيا وبحاجة إلى بذل المزيد من الدراسات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. هناك من يرون بأنه لا يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي إلا بوجود القيادة الإدارية التي تحقق العدالة بالمؤسسة. وعليه سنحاول أن نسلط الضوء، في هذه الدراسة، على موضوع العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العامل الجزائري.

فرضية الدراسة

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة موبيليس.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه معرفة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (توزيعية، إجرائية، تعاملات)، على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
- توضيح مفهوم العدالة التنظيمية والتعرف على المستوى إدراك العاملين لمفهوم العدالة بأبعادها المختلفة بالمؤسسة الجزائرية
- معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال والعوامل المؤثرة فيها سلبا وإيجابا.

- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية من تحقيق العدالة التنظيمية، لما لها من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية الدراسة من خلال التعرف على العلاقة بين مستوى العدالة المدركة من قبل العاملين ودرجة التزامهم ضمن مجتمع الدراسة، حيث تشكل هذه الدراسة خطوة في تحديد وتعريف المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: مفهوم العدالة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي.

- قد يساعد هذا البحث في إعطاء فكرة جديدة تمكن الدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة من جوانب السلوك التنظيمي.

- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث، خاصة أنه تناول جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وهو الالتزام التنظيمي.

- يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعا علميا، يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط و الإجراءات، التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين، والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على أداء العمال.

- مساهمة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث أن هذه الدراسة تطرقت لمفاهيم إدارية حديثة وجديدة.

تحديد وضبط مفاهيم الدراسة إجرائيا:

1- العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.

2- الالتزام التنظيمي: هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء

العدالة التنظيمية :

- تعريف العدالة التنظيمية :

استفاد الفكر الإداري من توسيع نظرتة إلى مفهوم العدالة من خلال نظريات التبادل، ومن خلال الأطروحات التي قدمها (هومانز 1961) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد، كونهم من يمنح المكافآت لبعضهم لبعض، و ميلهم إلى السلوك الذي يجدونه مجزيا بالنسبة لهم ، ويقارنون بين ما يقدمونه من أعمال وما يحصلون عليه .

- أما (بيتير ملو 1964) فيقدم أطروحته حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل جميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عملية التبادل في إطار الموقف العادل. (الفهداوي، القطاونة، 2004، ص 14)

وعليه تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض آدمس 1694 أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه من الآخرين من تلك الموارد، وعندها يشعر بالمساواة أو العدالة ، وأن إدراك عدم العدالة وفقا لذلك يمكن أن يؤدي إل خلق حالة من التوتر الذي يترك أثرا سلبيا عل المنظمة. (جيرنبيرج، بارون، 2004، ص 157)

- و يقصد بالعدالة التنظيمية إعطاء الفرد ما يستحقه. (حسانين، 2004، ص 14)

- أو هي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني أو الوظيفي. (ويليام، كاريكار، 2009، ص 422)

- وعرفها آخرون بأنها تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية . (Ishak et Alam, 2009, p.326)

- كذلك تعرف بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة . (Tatum et Eberlin, 2008, p.297)

كما أن هناك من عرفها بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. (حواس، 2003، ص 149)

ويشير العطوي: أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. (العطوي، 2003 ، ص 149)

- تعريف Greeberg 1990: بأنها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (Greenberg .1990. pp 399)

ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى. (حواس، ص 46)

من خلال هذه التعاريف السابقة نخرج بتعريف إجرائي حيث أن العدالة التنظيمية هي: أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل: قرارات التعيين والتدريب، وتقييم الأداء والترقية، وإنهاء خدمات العاملين، وتوزيع أعباء العمل، ووضع جداول العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

- أبعاد العدالة التنظيمية :

لقد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية، حيث أنها تشمل ثلاث أبعاد أساسية وضعها Adams وهي:

- عدالة التوزيع:

أ- قاعدة المساواة.

ب- قاعدة النوعية : ج- قاعدة الحاجة:

وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، فإن عدالة التوزيع تتضمن ما يلي:

1- جانب مادي (هيكل التوزيعات): و يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

2- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرار. (السلمي علي، 2001، ص98-99)

كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافاً بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد أو المساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة: (Fables.2005.p3)

- المؤثرون أو المعطاون- الوسيطون أو المساوون:

- الذاتيون أو الأنانيون

- **عدالة الإجراءات:** وتعرف بأنها درجة شعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (فهداوي، قطاونة، 2004، ص10)

- تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف

المختلفة. (حامد، 2003، ص10)

- هي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج. (العطوي، 2007، ص150)

وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل. (Lee ,2000,p27)

وحدد " Levetble " في دراسته 1980 ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:

1. قاعدة الاستثناء: بمعنى وجود فرص لتبديل و تعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك و يدعمه.

2. قاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

3. قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

4. قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

5. قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناءا على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

6. قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات. (حواس، 2003، ص49).

و هناك من عرف العدالة الأجرائية في ضوء مجموعة من المكونات هي :

- ثبات الإجراءات.

- دقة الإجراءات .

- صحة الإجراءات.

- واقعية الإجراءات و أخلاقياتها .

- عدم التحيز. (محرمة، 2000، ص326).

- عدالة التعاملات :

- وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Robert,2001,p312) و عدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحتاجون إليها عندما تنطبق عليهم الإجراءات وتتضمن عدالة المعاملات جانبيين هما:

1- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها. (حامد، 2003،

ص 10)

ويؤكد شان Chan 2000 أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :

أ- الحساسية الشخصية : و تشير إلى المعاملة العادلة باحترام و أدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين

ب- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية : وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي المخرجات أو مكافئات غير مناسبة يتم توزيعها.

(Chan,M,p.p.68-69)

الالتزام التنظيمي :

- مفهوم الالتزام التنظيمي :

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي وجب أن نشير إلى الاختلاف بين مفهوم الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي

فالالتزام « Commitment » ، والولاء « Loyalty » لفظان يختلفان كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من الأدبيات على أن الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي كلمتان مترادفتان باللغة العربية ، رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس أنهما مختلفتين ، حيث تعني Commitment الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty .

والالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم الأكثر صعوبة، حيث تتعدد مضامينه وتباين تباينا كبيرا، ذلك أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد مفاهيم العلوم السلوكية و ظاهرة نفسية، يتأثر بالعديد من المتغيرات، ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد له رغم الاهتمام الذي حظي به من قبل العديد من الباحثين، بسبب تعدد المنطلقات وزوايا النظر التي أعتمدها أولئك الباحثون، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته.

1-1-تعريف الالتزام التنظيمي

- التعريف الاصطلاحي:

- و يرى بورتر (Porter,1968) . بأن الالتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".

- « Organ " أن الالتزام التنظيمي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة التي يعمل بها،

- أما شلدون (Sheldon,1971) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

- وقد عرفت كانتور "Kantor" الالتزام على أنه: " استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم " (Kantor.1988. p.p.499)

- وعرفه هربينيالك والوتو " Hrebiniak et Allutto " بأنه: " عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع ". (Herbiniak ,L.1972.p.p.555)

وبعد بورتر وآخرون (Porter et al.1974) من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.(الأحمدي،

(2004م)

أما بوشانان (Buchanan,1974) فينظر للالتزام التنظيمي بأنه: "المناصرة و التأييد للجماعة من قبل الفرد العامل وتأييده للمنظمة، و المودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف و قيم المنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

1. **التطابق Identification** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

2. **الانهماك Involvement** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

3. **الولاء Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة (Buchanan, 1974, p.p.533).

وهذا التعريف يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم بغض النظر عن قيمته العلمية، و أن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم

- أما أورلي وكالدويل (O'Reilly et Caldwell) فقد عرفا الالتزام بأنه: " سلوك وليس مفهوماً إدراكياً أو معرفياً، لأن من غير المحتمل أن يكتسب الالتزام باعتباره وجهة نظر معرفية أو إدراكية (O'Reilly et Caldwell, 1981, p.p.597)

و عرف "هيجان" الالتزام التنظيمي بأنه: " قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها، والالتزام التنظيمي حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى، يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة (هيجان، 1999، ص9)

- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة ، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البدن والتضحية ولذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط هي :

1. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات. (نعسان، 2001 م)

3. انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

5- كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
(عبد الباقي، 2005م)

6- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

7- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة ، فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

- أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وعلى العموم فإن الأدبيات تشير إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (نعساني، 2001 م) ، (الأحمدي، 2004 م)

1- الالتزام العاطفي :

يشكل هذا النوع من الالتزام بأنه الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المؤسسة . وبهذه الطريقة يتطلب الالتزام العاطفي ثلاثة مجالات :

- تشكيل الارتباط العاطفي بالمؤسسة

- الشعور القوي بالانتماء إليها

- الرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية (Allen & Meyer , 1990 , 24) ،

2- الالتزام المستمر :

يعتمد البعد الثاني من أبعاد الالتزام على نظرية الرهان لبيكر Becker . حيث تفترض هذه النظرية انه عندما يبقى الأفراد في العمل في أي مؤسسة لفترات زمنية طويلة فإنهم يبنون الاستثمارات والتي تشتمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تنتهيهم عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى. لذا فإن الالتزام المستمر هو شكل من أشكال الارتباط السيكولوجي مع المؤسسة، الذي يعكس إدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها لو قرر ترك العمل (Kazlauskaitė, et al, 2006, 300-304) ، وعليه فإن الالتزام المستمر يتطلب من الموظف إدراك الوعي بحجم التكاليف والخسائر المرتبطة بترك المؤسسة.

3- الالتزام المعياري :

البعد الثالث من الالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري ، والذي يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المؤسسة لعمالها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. فالعمال الذين لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المؤسسة التي يعملون بها ، فضلا عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية، ويسمونه الالتزام أخلاقي، فالعامل يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام، فعندما يشعرون العمال بأن المؤسسة أنفقت الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم ،فإنهم يستطيعون مقابلة ذلك أو تعويض المؤسسة من خلال الاستمرار بالعمل لديها. (Lam & Zhang , 2003, 215- 218)

✓ الدراسة الاستطلاعية:

تساعد الدراسة الاستطلاعية الباحث، التعرف عن قرب على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، والصعوبات التي ربما تواجهه في تطبيق أدوات بحثه، إضافة إلى أنها تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث العلمي كله، كونها تساعد الباحث على جمع المعطيات الأولية عن مكان ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة، وبالتالي تسمح أيضا بالتيقن من صلاحية استخدام أدوات جمع البيانات والأساليب المختلفة لاختيار فروض البحث ، ومن خلال هذه الدراسة قمنا بزيارة للمؤسسة موبيليس أين تم إجراء مقابلات مفتوحة مع بعض العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستعمل الباحث هذه المقابلات بغرض كسر الحواجز النفسية، بالإضافة إلى استعمال الملاحظة المباشرة البسيطة على العمال و هم في مكان العمل .

✓ منهج الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية، دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها ، فالمنهج عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن الحقيقة المتعلقة بالظاهرة (عمار بوحوش، 2007، ص64) .

وقد اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة و علمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع وتفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على آراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات ، و طرقها في النمو والتطور كما يهدف أيضا لدراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة. إن المهمة الجوهرية للبحث الوصفي هي أن يحقق الباحث فيها أفضل لظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة (محمد عبيدات، 1999، ص35). وهذا ما يتناسب وموضوع الدراسة الحالية.

- تحديد عينة الدراسة:

إن اختيار عينة البحث مرحلة أساسية في أي بحث علمي أو دراسة علمية، ويكون اختيارها وفقا لطبيعة المتغيرات المدروسة ومن الصعب على أي باحث مهما كان اختصاصه أن يحيط بعدد كبير من المعنيين بالدراسة وذلك لتدخل عدة عوامل منها: ضيق الوقت وكثرة التكاليف لذلك يلجا معظم الباحثين خاصة في العلوم الإنسانية إلى استعمال أسلوب اخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي وذلك ليتسنى لهم اخذ صورة مصغرة عن المجتمع الكلي.

ويتكون المجتمع الأصلي من 103 عامل لتحديد حجم العينة لجأ الباحث إلى استخدام المعاينة العشوائية البسيطة ، بنسبة 30 % من المجتمع الأصلي.

فكانت النتيجة 31 عاملا .

جدول يمثل أفراد عينة البحث حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
53.33%	16	إداري
46.66%	14	تقني
100%	30	المجموع

وسيلة جمع البيانات:

الاستبيان: صمم الباحث الاستبيان بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمتها والاستبيان المصمم لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والتي تشمل على أبعادها الثلاثة (توزيعية ، إجرائية ، تعاملات) بالالتزام التنظيمي.

وقد قسم الباحث الاستبيان إلى ثلاث أجزاء يمكن حصرها فيما يلي :

- الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية عن العمال المتمثلة في السن والجنس والأقدمية في مجال العمل

- الجزء الثاني: ويتألف من 23 بند أو عبارة تقيس العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملات)

* العبارة من 1 إلى 7 تمثل بنود لعدالة التوزيع .

* العبارات من 8 إلى 15 تمثل بنود لعدالة الإجراءات.

* العبارات من 16 إلى 23 تمثل بنود لعدالة التعاملات.

وقدم لكل خيار وإجابة وزنا وقيمة معينة، موافق (3)، محايد(1)، غير موافق(2)

- الجزء الثالث : ويتألف من 19 عبارة كلها تقيس الالتزام التنظيمي ، وقد تم

تحديد هذا الجزء من الاستبيان بإعطائه كل عبارة ثلاث خيارات و قيم : موافق(3) ،

محايد(1)، غير موافق(2).

عرض النتائج و تحليلها :

جدول يمثل بنود أو العبارات التي تقيس عدالة التوزيع

غير موافق		محايد		موافق		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%6.66	02	%10	03	%83.33	25	1
%23.33	07	%13.33	04	%63.33	19	2
%10	03	%3.33	01	%86.66	26	3
%6.66	02	%33.33	10	%60	18	4
%23.33	07	%13.33	04	%63.33	19	5
%16.66	05	%26.66	08	%56.66	17	6
%16.66	05	%26.66	08	%56.66	17	7

- العبارة رقم 1: نلاحظ أن أغلبية العمال كانت إجاباتهم إيجابية ، حيث بلغت نسبة

الموافقين 83.33%، ونسبة المحايدون منخفضة قدرت نسبتها ب 10% بينما بلغت نسبة الموافقين 6.66% ، وهذا يدل على أن متطلبات العمل تتناسب وقدرات العمال.

- العبارة رقم 2: بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة 63.33% ونسبة المحايدون 13.33% ،بينما كانت نسبة العمال غير الموافقين لهذه العبارة 23.33% وهذا يدل على أن الراتب الشهري الذي يتقاضاه العمال يتناسب مع الجهود المبذولة

- العبارة رقم 3: نلاحظ أن نسبة الموافقين لهذه العبارة كانت كبيرة وقدرت نسبتهم 86.66%، أما نسبة المحايدون فكانت ضعيفة بنسبة 3.33%، أما نسبة الغير موافقين فكانت 10% ، وهذا ما يدل على أن الحوافز المالية توزع على العمال حسب الاستحقاق.

- العبارة رقم 4 : يتبين لنا أن نسبة الموافقين لهذه العبارة تبلغ 60%، بينما كانت نسبة المحايدون 33.33%، أما نسبة العمال الغير موافقين فبلغت نسبتهم 6.66%، وهذا يدل على أن العمال يحضون بمكافآت مقابل الجهد الإضافي المبذول من طرفهم.

- العبارة رقم 5 : كانت إجابة الموافقين على هذا البند مرتفعة وتقدر نسبتهم ب 63.33% ، أما نسبة المحايدون فكانت 13.33% ، أما نسبة الغير موافقين فقدرت نسبتهم ب 23.33%، وهذا ما يدل على أن رواتب العمال الذين يبذلون نفس الجهد متشابهة.

- العبارة رقم 6: بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة 56.66%، أما المحايدون فكانت نسبتهم 26.66%، أما نسبة الغير موافقين فكانت 16.66%، ومنه يتضح أن المنظمة تقدم نفس الامتيازات التي تقدمها المؤسسات الأخرى لعمالها.

- العبارة رقم 7: كانت إجابة الموافقين لهذه العبارة متوسطة حيث بلغت نسبتها 56.66%، أما نسبة المحايدون فكانت 26.66%، أما نسبة الغير موافقين فكانت 16.66%، ما يدل على أن الأجور التي يتقاضاها العمال تتناسب مع ما يملكونه من مؤهلات وخبرات.

جدول يمثل بنود أو العبارات التي تقيس عدالة الاجراءات

غير موافق		محايد		موافق		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
13.33%	04	13.33%	04	73.33%	22	08
23.33%	07	13.33%	04	63.33%	19	09

10	21	70%	05	16.66%	04	13.33%
11	23	76.66%	05	16.66%	02	6.66%
12	22	73.33%	05	16.66%	03	10%
13	19	63.33%	08	26.66%	03	10%
14	29	66.66%	05	16.66%	05	16.66%
15	24	80%	04	13.33%	02	6.66%

العبارة رقم 8: كانت إجابات الموافقة للعمال على هذه العبارة مرتفعة حيث بلغت 73.33% بينما كانت نسبة المحايدين 13.33% وغير الموافقين 13.33% وهذا يدل على أن الرؤساء يتخذون القرارات بناء على معطيات موضوعية

العبارة 9: كانت إجابات العمال الموافقة على هذه العبارة مرتفع حيث بلغت نسبة 63.33%، بينما كانت نسبة المحايدين 13.33% ونسبة غير الموافقين 23.33%، وهذا يدل على أن القرارات الخاصة بالعمل تتخذ بناء على معلومات كافية

العبارة رقم 10: كانت إجابات الموافقة للمال مرتفعة حيث قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة 70%، بينما كانت نسبة المحايدين 16.66%، ونسبة غير الموافقين 13.33%، وهذا يدل على أن تطبيق كل القرارات الإدارية يكون على جميع العمال في المنظمة.

العبارة 11: كانت إجابات الموافقة على هذه العبارة مرتفعة حيث قدرت ب 76.66%، بينما كانت نسبة المحايدين عليها 16.66%، وغير الموافقين 10%، وهذا يدل على أن إدارة المنظمة تحرص دائما على تنفيذ العمال لأوامرها.

العبارة 12: كانت نسبة العمال الموافقين لهذه العبارة مرتفعة، حيث قدرت نسبتهم ب 73.33%، بينما كانت نسبة المحايدين 16.66%، وغير الموافقين ب 10%، وهذا يدل على أن المسؤولين يستمعون إلى آراء العمال قبل اتخاذ القرارات.

العبارة 13: كانت نسبة العمال الموافقين لهذه العبارة مرتفعة حيث قدرت نسبتهم ب 63.33%، بينما كانت نسبة المحايدين 26.66%، وغير الموافقين ب 10%، وهذا يدل على أن العمال يشعرون بأن الإجراءات المطبقة تتسم بالعدالة.

العبارة 14: كانت إجابات العمال الموافقة لهذه العبارة مرتفعة و قدرت نسبتها ب 66.66%، بينما نسبة المحايدين قدرت ب 16.66%، وغير الموافقين 16.66%، وهذا يدل على أن الإجراءات التي تتبعها المنظمة لملاحقة التجاوزات عادلة.

العبارة 15: كانت إجابات العمال الموافقة لهذه العبارة مرتفعة، حيث قدرت

نسبتها ب80%، بينما كانت نسبة المحايدین 13.33%، وغير الموافقين قدرت نسبتهم ب6.66%، وهذا يدل على أن المرؤوسين تقدم لهم معلومات إضافية عند الاستفسار عنها.

جدول يمثل بنود أو العبارات التي تقيس عدالة التعاملات

	موافق		محايد		غير موافق	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
16	17	56.66%	11	36.66%	02	6.66%
17	25	83.33%	02	6.66%	03	10%
18	24	80%	03	10%	03	10%
19	21	70%	06	20%	03	10%
20	20	66.66%	06	20%	04	13.33%
21	23	76.66%	02	6.66%	05	16.66%
22	20	66.66%	08	26.66%	02	6.66%
23	15	50%	11	36.66%	04	13.33%

العبارة رقم 16: بلغت نسبة الإجابات الموافقة لهذه العبارة 56.66%، بينما كانت نسبة المحايدین 36.66%، في حين أن نسبة الغير موافقين كانت ضعيفة جدا ب6.66%، وهذا يدل على أن المعاملة بين العمال جيدة فيما بينهم

العبارة رقم 17: كانت نسبة الإجابات الموافقين لهذه العبارة مرتفعة حيث بلغت نسبة 83.33%، في حين بلغت نسبة المحايدین 6.66%، وغير الموافقين 10%، وهذا يدل على مشاركة العمال القرارات المتعلقة بالعمل

العبارة رقم 18: كانت نسبة إجابات العمال الموافقة على هذه العبارة مرتفعة حيث بلغت نسبتها 80%، في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة 10%، وغير الموافقين 10%، وهذا يدل على أن الرؤساء يراعون مصلحة عمالهم في القرارات المرتبطة بهم.

العبارة رقم 19: بلغت نسبة الإجابات الموافقة لهذه العبارة 70%، بينما كانت نسبة الإجابات المحايدة 20%، والإجابات الغير موافقة كانت نسبتها تقدر ب10%،

وهذا يدل على أن المنظمة تقوم بإعلام عمالها بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية. العبارة رقم 20: بلغت نسبة الإجابات الموافقة لهذه العبارة 66.66%، بينما كانت نسبة الإجابات المحايدة عليها تقدر ب 20%، ونسبة الإجابات غير الموافقة عليها فكانت 13.33%، وهذا يدل على أن العمال في المنظمة يشعرون بأن سلوك المدراء يتسم بالإنصاف والعدالة.

العبارة 21: كانت إجابات الموافقة لهذه العبارة مرتفعة حيث قدرت نسبتها ب 76.66%، بينما كانت نسبة الإجابات المحايدة ضعيفة جدا تمثلت في 6.66%، ونسبة غير الموافقين بلغت 16.66%، وهذا يدل على أن الرؤساء يسمحون للعمال بمناقشة القرارات المتخذة.

العبارة رقم 22: كانت نسبة إجابات الموافقة لهذه العبارة مرتفعة حيث قدرت نسبتها ب 66.66%، بينما نسبة المحايدين لها فكانت 26.66%، وغير الموافقين كانت النسبة 6.66%، وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بنزاهة المسؤولين في حسم النزاعات بين العمال.

العبارة رقم 23: كانت نسبة الإجابات الموافقة متوسطة حيث قدرت نسبتها ب 50%، أما نسبة المحايدين فكانت 36.66%، وغير الموافقين كانت 13.33%، وهذا ما يدل على أن القرارات تتم مناقشتها مع المسؤولين.

جدول يمثل بنود أو عبارات الالتزام التنظيمي

	موافق		محايد		غير موافق	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
01	73.33%	22	10%	03	16.66%	05
02	73.33%	22	16.66%	05	10%	03
03	63.33%	19	20%	06	16.66%	05
04	63.33%	19	13.33%	04	23.33%	07
05	70%	21	10%	03	20%	06
06	26.66%	08	63.33%	19	10%	03
07	23.33%	07	23.33%	07	53.33%	16
08	66.66%	20	23.33%	07	10%	03
09	80%	24	16.66%	05	3.33%	01

10%	03	13.33%	04	76.66%	23	10
13.33%	04	16.66%	05	70%	21	11
10%	03	66.66%	20	23.33%	07	12
3.33%	01	40%	12	56.66%	17	13
26.66%	08	26.66%	08	46.66%	14	14
10%	03	16.66%	05	73.33%	22	15
16.66%	05	23.33%	07	60%	18	16
20%	06	46.66%	14	33.33%	10	17
10%	03	20%	06	70%	21	18
10%	03	40%	12	50%	15	19

التعليق : بالنسبة للعبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي فكانت نسبتها المؤوية لاستجابات أفراد العينة كالتالي :

1- بالنسبة للعبارات (1)، (2)، (15) بلغت نسبة المؤوية عليها 73.33 % وهي نسب إيجابية ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يستمتعون بالحديث عن المنظمة التي يعملون بها و ليس لهم استعداد لتركها و التفكير في تغيير مكان عملهم بينما تراوحت نسبة المحايدين بين 10 % ، 16.66 % وهي نسب ضعيفة مقارنة بنسبة الموافقة ، وقدرت نسبة الغير موافقين ب 16.66 % و 10 % .

-أما العبارات (3)، (4)، (8)، (16) فتراوحت نسبة الموافقة عليها ما بين 60 % و 66.66 % وهذا ما يدل على أن العمال يظهرون ولاء دائما للمنظمة ومعتبرين أن مشاكل المنظمة هي مشاكلهم ذلك كنوع من الالتزام الأخلاقي الذي يشعرون به لأنهم قضوا معظم حياتهم الوظيفية في هذه المنظمة، بينما تراوحت نسبة المحايدين لهذه العبارات 13.33 % ، 23.33 % ، 23.33 % على التوالي ، وكانت نسبة الإجابات الغير موافقة لهذه العبارات 16.66 % ، 23.33 % ، 10 % ، 16.66 % على التوالي .

-أما العبارات (5)، (11)، (18) فكانت نسبة الإجابات الموافقة عليها بكثرة وقدرت ب 70 % وهذا يدل على أن العمال يسعون إلى تقديم كل مجهوداتهم للمنظمة وان مجرد التفكير في تغييرها والعمل في مؤسسة أخرى يعتبر شيئا منبوذا وغير مرغوب ، وكانت نسبة المحايدة لهذه العبارات تتراوح ما بين 10 % ، 20 % وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة الموافقين كما إن نسبة الغير موافقين لهذه العبارات

تراوحت ما بين 10 % ، 20 % وهي كذلك نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة الموافقين.

- ان العبارة (6) كانت نسبة الإجابات الموافقة عليها 26.66 % وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا يدل على أن العمال مرتبطين كثيرا بمنظمتهم وهم غير مستعدين للارتباط بمنظمة أخرى وكانت نسبة الإجابات المحايدة مرتفعة وقدرت ب 63.33 % ، أما الإجابات الغير موافقة فكانت نسبتها 10 % وهي نسبة ضعيفة.

- العبارة (9) كانت نسبة الإجابات الموافقة عليها كبيرة جدا وقدرت ب 80 % وهذا يدل على شعور العمال بأنهم أفراد من عائلة واحدة في المنظمة بينما كانت نسبة المحايدون تقدر ب 16.66 % ، أما نسبة الغير موافقين لهذه العبارات فكانت ضعيفة جدا وقدرت ب 3.33 % .

- العبارة (10) كانت نسبة الإجابات الموافقة عليها كبيرة حيث قدرت ب 76.66 % مقارنة بنسبة المحايدون والتي قدرت ب 13.33 % ونسبة الغير موافقين 10 % وهذا يدل على أن العامل بحاجة كبيرة للعمل في الوقت الحالي.

- العبارات (13)، (14)، (19) تراوحت نسبة الإجابات الموافقة عليها ما بين 46.66 % و 56.66 % وهي نسب متوسطة ، بينما كانت نسبة الإجابات المحايدة 40 % ، 26.66 % ، 12 % ونسبة الغير موافقين كانت ما بين 3.33 % ، 26.66 % ، 10 % وهي نسب ضعيفة جدا، وهذا يدل على ان قلة الوظائف المتاحة في المؤسسات الأخرى قليلة وان العمال يشعرون بان قيمهم وقيم المؤسسة هي قيم واحدة.

- أما العبارتين (12)، (17) فكانت نسبة الموافقة عليها ضعيفة فكانت 23.33 % ، 33.33 % بينما نسبة المحايدون كانت 66.66 % و 46.66 % وهي نسب مرتفعة ، بينما كانت نسبة الإجابات الغير موافقة لهذه العبارتين ما بين 10 % و 20 % وهذا يدل على أن العمال يرتبطون نفسيا مع منظمتهم وان تغيير مهامها لا يؤثر عليهم ولا تؤدي بهم إلى ترك المنظمة .

الخاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها ،لما له الأثر الايجابي على نجاحها وذلك من خلال العدالة التي توفرها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل

والإدارة، ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية كالتركيز على العمل والانجاز، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وذلك بانجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات لأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيها، وعدم دوران العمل و عدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه، إذن فالعدالة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل العدالة التنظيمية المحرك الأساسي للالتزام العاملين بها وبالتالي نجاح أي منظمة .

المراجع

1. جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، دار المكتبة حامد للنشر والتوزيع، د.ط. عمان، 2000.
2. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
3. حواس أميرة محمد، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
4. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
5. ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
6. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت لبنان، 2000
7. زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006
8. زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006
9. ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997

10. عبد الرحمان عدس، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط9، 2005
11. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، القاهرة، 1983
12. عبد السلام حامد زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
13. عيوي زيد، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
14. محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
15. هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم المنية، 1998.

الدراسات والدوريات:

16. أبو نداء، سامية خميس، علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمي، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2007.
17. إيمان ناصح، اتجاهات المستهلك نحو ممارسات الخداع الإعلاني من قبل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ooredoo، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
18. خالد الوزان محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006.
19. الدخيل الله دخيل الله، مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية، مجلة جامعة الملك سعود، مج8، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 2002.
20. عبد الله محمد الطجم الثمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم المنية، السعودية، 2002.
21. العتيبي، سعود محمد، السواط ، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة ، العدد 7 1997 .
22. العتيبي مشعل بن حمد، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008 .
23. فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 2014

24. المحارمة ثامر محمد، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 20، ع 2، 2000.

المراجع باللغات الأجنبية

1. Adams, J.S., "Towards an understanding of Inequity", journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, No.5, Nov 1963.
2. Febles, M., "The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, 2005.
3. Greenberg, J., " Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management , Vol. 16, 1990.
4. Huseman, R., Hatfield, J.& Miles, E. "Anew prospective on equity theory: the equity sensitivity construct" Academy of management review, Vol. 12, No. 2,1987.
5. Lee, H. R., "An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000.
6. Meyer, J. P., and Allen, N. J. A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1991.
7. Robert Kreinter, & Angelo, Kinick, "Organizational Behavior", 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 2001.

