

"العلاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي العلاقة والإثر" دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية / العراق"

م.م. احمد سمير نايف الثابت * م.م. محمود أسامة عبد الوهاب **

المسخلص

هدف البحث الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعة المستنصرية العراقية وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في الجامعة المبحوثة، ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق الهدف من البحث، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من العاملين الاداريين والفنيين في الجامعة المبحوثة، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة (88) استمارة، وتم تصميم استبانة البحث اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث حيث تم استرداد (70) استبانة بنسبة استرداد (76.1%) وتم استبعاد (3) استمارات استبيان لعدم صلاحيتها وبذلك اصبح عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (67) استمارة، وباستخدام بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، ومعامل الاتحدار) توصل البحث الى اهم الاستنتاجات فتمثلت بوجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

Abstract

The research aims to identify the organizational justice and organizational commitment in al-Mustansiriya University in Iraq and determine the nature of the correlation between the two variables in the surveyed university, find out effect between them to achieve the goal of the research, it was used in this research descriptive analytical method, and consists of the study population of the administrative personnel and technicians in the surveyed university, where the number of those surveyed (88) administrative staff, was the identification of the study design based on previous studies that have linked to the subject of study, has been the use of a comprehensive survey of a sample study where was recovered (70) questionnaire by recovery (76.1) were excluded (3) questionnaires because they are invalid and thus was adopted (67) FORM questionnaire in the analysis, and using some statistical methods (mean, standard deviation, and correlation coefficient, and regression coefficient),

The most important conclusions One was the presence of correlation and impact between the dimensions of organizational justice and the dimensions of organizational commitment and to varying degrees and the research found on the grounds of justice regulatory of the important variables in the increase organizational commitment of the sample ratios.

* رئاسة جامعة ديالى .

** رئاسة الجامعة المستنصرية .

مقبول للنشر بتاريخ 2016/3/9

المبحث الاول منهجية البحث

المقدمة:

لقد لاقت العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فركز الباحثون في مجال العدالة التنظيمية على دور العدالة التنظيمية في بيئة العمل، حيث أوضحوا أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي وأيضاً على سلوكياتهم في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل. كما أنه من المحتمل أن يحقق وجود العدالة التنظيمية فوائد كبيرة لكل من المنظمات والعاملين على حد سواء وتشمل هذه الفوائد زيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

اولاً- مشكلة البحث:

تعد الموارد البشرية من اهم موارد المنظمات ومصدراً لقدراتها التنافسية اذ يعول عليها في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة مما يفرض على ادارة المنظمة الاهتمام بها وتهئية المناخ التنظيمي السليم لها والذي يعد من اهم مقومات كفاءة زرع الثقة في نفوس الافراد العاملين بادارة المنظمة ومشرفيها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمتطلباتهم، فالالتزام لدى الافراد لا يمكن تحقيقه الا بوجود ثقة بالقيادة الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على حد سواء في المنظمة المبحوثة وازالة اللبس الذي يغلفهما، عليه جاء البحث الحالي ليلسط الضوء على هذه المتغيرات عبر الاجابة على التساؤلات الاتية:

1. ما هو مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام وما طبيعة العلاقة بينهما في الجامعة المبحوثة؟
2. ما مستوى شعور موظفي الجامعة بالعدالة التنظيمية؟
3. هل هناك تأثير لابعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟
4. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة المبحوثة؟

ثانياً- اهمية البحث:

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

1. يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة والحساسة في بلدان العالم وبالعراق بشكل خاص في الوقت الحالي، وهذه الاهمية تنبع سواء من دوره في مد المجتمع بالكوادر الكفونة او دوره في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات الحكومية او غير الحكومية. ونظراً لما يمثله العنصر البشري من اهمية خاصة كونه العامل الحاسم في منظومة انتاج هذا القطاع، تاتي اهمية هذا البحث للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة المبحوثة والذي اثبتت العديد من الدراسات دورة في تعزيز الالتزام التنظيمي في تلك المؤسسة.
2. تعتبر العدالة التنظيمية مصدراً للشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والى الاخلاص لها وتحقيق اهدافها، وسبب استمرار العاملين ويقاؤهم في أماكن عملهم، وعليه فان اهمية هذا البحث تنبع من أنها تساهم في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بهدف تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف في هذه البيئة، حتى تتمكن الإدارة العليا من تقوية وتمكين عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف بهدف التخلص منها وتقليل أثارها السلبية، وكل ذلك بهدف تمكين المؤسسة من النمو والازدهار في هذه البيئة المتحركة والديناميكية.
3. رفد ميدان الدراسات والبحوث باضافة جديدة وتقديم مقترحات لاجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في مثل هذه المواضيع التي اصبحت ذات اهمية في بناء المنظمة.
4. تشكل نتائج هذا البحث وتوصياته مرجعاً مهم 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 هذا البحث الاهداف التالية:

1. التعرف على ابعاد العدالة التنظيمية، وكذلك التعرف على ابعاد الالتزام التنظيمي، في المنظمة المبحوثة فضلاً عن تحديد البعد السائد لدى عينة البحث.
2. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث.
3. تقديم الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تعزيز ادراك القيادات الادارية لوضع السياسات التي تساعد على ازدياد التزام العاملين في المنظمة المبحوثة.

رابعاً- فرضيات البحث وانموذجه:

ينطلق البحث الحالي لاختبار صحة الفرضيات الآتية:-

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) وبين ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام الاخلاصي) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عدالة التوزيع وبين الالتزام التنظيمي.

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عدالة الاجراءات وبين الالتزام التنظيمي.

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عدالة التعامل وبين الالتزام التنظيمي.

2- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لأجمالي ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) على ابعاد الالتزام التنظيمي الاجمالي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام الاخلاصي)

انموذج البحث:

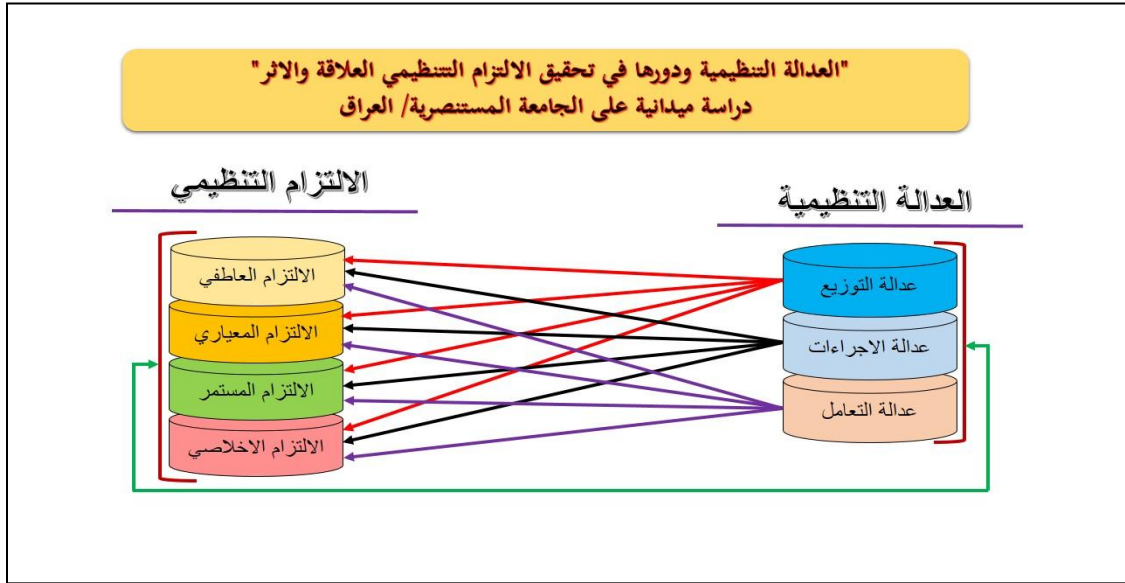
وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة سوف يعتمد الباحثان الابعاد التالية لكلا المتغيرين من اجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث في الجامعة المبحوثة حيث تشمل:

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية وتضم الابعاد التالية: (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) المتغير التابع: الالتزام التنظيمي ويضم الابعاد التالية: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام الاخلاصي)

وقد توصل الباحثان لنموذج العلاقة بين المتغيرين وكما موضح في الشكل رقم (1) ادناه.

الشكل (1)

العلاقة بين متغيرات البحث



المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

أولاً: العدالة التنظيمية

ان مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي يختلف في تفسيره من باحث لآخر ومن فرد لآخر وسبب نسبيته هو انه مدرك من قبل العاملين في المنظمة وان الإدراك يختلف من شخص لآخر حسب الفروق الفردية للأشخاص وحسب الخصائص الشخصية للعاملين وسوف نتطرق في البداية الى بعض التعاريف الأساسية التي وردت في موضوع العدالة التنظيمية والتي تختلف من باحث الى آخر ومن منظر الى آخر ويمكن اجمال هذه التعاريف كالآتي:

1. هي انعكاس للطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع الأفراد العاملين على المستويين الوظيفي والانساني. (Karrikar & Williams, 2009, p: 114).
2. هي ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالاتهم مع حالة زملائهم في العمل. (Byrne, 2003, p: 3).
3. هي القيمة المتحصلة من ادراك العاملين لنزاهة وموضوعية الاجراءات الموجودة في المنظمة. (Tatum & Eberline, 2008, p: 297).
4. هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من ميل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين. (العطوي، 2003، ص: 149).

يتضح لنا من التعاريف التي تم ذكرها في اعلاه بأن هناك بعدين لموضوع العدالة التنظيمية ويتمثل البعد الاول في مستوى ادراك العامل للعدالة التنظيمية التي يشعر بها جراء تعاطي الادارة العليا معه والبعد الاخر هو مدى تطبيق الادارة العليا لمفهوم العدالة في التعامل مع الافراد العاملين لذلك فالعلاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة في هذا المفهوم.

وتعود الجذور التاريخية للمفهوم (العدالة التنظيمية) الى نظرية العدالة ل(Adams, 1965, p: 32) والتي افترضت فرضية اساسية ان الفرد يقارن ويوازن بين معدل ما يحصل عليه من عوائد مع معدل ما يحصل عليه الاخرين اي مقارنة مدخلاتهم مع مدخلات الاخرين (Ortiz, 1999, p: 4). وطبقاً لادم يمكن ان تكون تلك المدخلات خصائص شخصية مثل (العمر، التعليم، المهارة، مدة الخدمة) والمخرجات هي (المكافآت، الترقيّة، السلطة).

ثانياً: ابعاد العدالة التنظيمية

ولكي يتم فهم مفهوم العدالة التنظيمية بشكل موسع ينبغي ان يتم التعرف على الابعاد التي تميز العدالة التنظيمية وهي كالتالي:

1- عدالة التوزيع:

ويمكن تعريفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة (Ishak & Alam, 2009, p: 326) وقد حدد (ORGAN) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (Yalmaz & Tasdan, 2009, p: 113) أ. قاعدة المساواة:

وتقوم هذه القاعدة على اساس منح المكافآت على اساس المساهمة فالأشخاص الذين يبذلون جهوداً أكثر من زملائهم يستحقون مكافآت أكثر وبعبارة اخرى يمكن القول ان الشخص الذي يعمل بدوام كلي يستحق أكثر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي.

ب. قاعدة النوعية

فحوى هذه القاعدة هي تساوي فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن الفروقات الفردية والخصائص الشخصية للأفراد العاملين ومثال على ذلك عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد حيث ان هذه الخدمة المقدمة من الخدمات التي ليس لها علاقة بالجهد المبذول والمهارة العالية وان حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك خلافاً في العدالة التنظيمية.

ج. قاعدة الحاجة:

تقوم هذه القاعدة على تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الاخرين مع تساوي الجوانب الاخرى ومثال على ذلك في حال رغبت المنظمة بتوفير سكن لبعض العاملين فإن تساوت نقاط المفاضلة بين فرد اعزب واخر متزوج فإن تقديم حاجة الرجل المتزوج وعائلته على الشخص الاعزب امر منطقي نظراً لحاجة المتزوج وعائلته للسكن أكثر من الشخص الاعزب.

يرى الباحثين ان هناك اختلافا بين الافراد في مدى حساسيتهم للعدالة او لمدى توازن العوائد والمساهمات حيث يمكن ان يقسم الافراد الى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة : (Febles, 2005, P: 33) وهم على النحو التالي:

- المؤثرون او المعطاون: يفضل هذا النوع من الافراد تغليب مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية حتى لو حصلوا على مردود اقل مما يستحقون ولديهم استعداد للتعاون والمساهمة بدون مقابل.
- الوسطيون او المساومون: يدرك هؤلاء العدالة التنظيمية عندما يتساوى معدلات العدالة عندهم بالافراد الاخرين حيث تناوب الادراك بالعدالة التنظيمية عندهم بين الرضا والشعور بالذنب عندما تزيد العوائد عن الخدمة المقدمة من قبلهم ويشعرون بعدم التوازن عندما تنقص العوائد عن الجهد المبذول.
- الذاتيون او الاتانيون: وهذه المجموعة من الافراد تحبذ الاخذ اكثر من العطاء ولا يتحقق الرضا عندهم الا عندما تكون المعادلة الى صالحهم.

2- العدالة الاجرائية

ويقصد بالعدالة الاجرائية هو مدى احساس الفرد بأن الاجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة وكذلك وسائل تحديد الاجور ووسائل الترقية (Rego & Cunha, 2006, p: 7). ويرجع الفضل في بروز عدالة الاجراءات ل (Thabaut & Walker) عام 1973 حيث توصل الباحثان الى ان مدى ادراك الفرد للعدالة يتأثر ايضا بعدالة الاجراءات المستخدمة في تحديد الحوافز الوظيفية وفق متغيرين وهما مدى اتاحة الفرصة للفرد في ابداء مشاعره عند تطبيق اجراء معين والثاني مدى قدرته على التأثير في الاجراءات المستخدمة لغرض توزيع المخرجات. وقد حدد (Levani) في دراسته ست قواعد للعدالة الاجرائية يمكن ان تستخدمها المنظمات وهي: (حواس، 2003، ص: 49).

- أ. قاعدة الاستئناف: اي ان هناك فرص تعديل القرارات في حالة الحاجة الى ذلك.
- ب. قاعدة الاخلاقية: اي توزيع المصادر يتم وفق الاخلاقية الساندة.
- ج. قاعدة التمثيل: اي استيعاب وجهات نظر اصحاب العلاقة عند عملية اتخاذ القرارات.
- د. قاعدة عدم الاحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- هـ. قاعدة الدقة: يجب ان تكون القرارات المتخذة بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- و. قاعدة الانسجام: ان يكون هناك انسجام وتناغم في اجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الافراد في كل الاوقات.

3- عدالة التعاملات

وتعرف بأنها درجة احساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية والتنظيمية) التي يتم الحصول عليها عند تطبيقهم للاجراءات (Robert, 2001, p: 139) حيث يتأثر ادراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة ومدى اخلاص صاحب السلطة وصراحته وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي مع العاملين.

ويشار الى أن عدالة التعاملات تتضمن جانبين هما عدالة العلاقات الشخصية وتعرف بمدى الاحترام والتقدير الذي يحظى به الفرد العامل من قبل الادارة العليا والنوع الثاني هي عدالة المعلومات التي تشير الى التوضيحات المقدمة للموظفين خلال توصيل المعلومة التي تبرر القرارات والاجراءات (Rego & Cunha, 2006, p: 7) عطوي التي يتم اتخاذها من قبل الادارة العليا ومدى اخلاص صاحب السلطة وصراحته مع العاملين ومدى التزامه بحدود اللياقة والادب مع العاملين (Bies & Moga, 1986, p: 54).

ثالثاً: اهمية العدالة التنظيمية

تتلخص اهمية العدالة التنظيمية في كونها من اهم المتغيرات التي تؤثر على ولاء ورضا العاملين في المنظمات والذي يؤثر بدوره على الاداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق اهداف المنظمات ويمكن اجمال اهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية: (الفهداوي، والقطاونة، 2004، ص: 15).

1. ان نشر العدالة التنظيمية في المنظمة يؤدي الى التمكن من اتخاذ القرارات بدقة وبدون تردد كون الادارة العليا سوف تكون متأكدة من ان القرار سوف ينفذ بدقة وسرعة نظرا للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي الذي يتمتع به الفرد العامل الذي يتحقق جراء ادراك الموظف لعدالة المنظمة.
 2. تسلط العدالة التنظيمية الضوء على المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمات حيث عندما تكون هناك عدالة تنظيمية متبعة من قبل الادارة العليا تكون هناك ثقافة قوية ومناخ تنظيمي منسجم ومتناغم الى حد بعيد.
 3. تساعد على عملية الرقابة والمتابعة حينما يكون هناك عدالة تنظيمية تكون هناك رقابة فاعلة حيث يدرك الفرد ماله وما عليه من حقوق وواجبات ويدرك بأن هناك معايير للثواب والعقاب ويؤدي واجبه ويطبق بشكل متقن بعيدا عن النفاق والتحايل.
- بالاضافة الى ذلك فان للعدالة التنظيمية اهمية من الناحية السلوكية للعاملين في المنظمة. (فوزية، 2014، ص: 21)

4. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور وذلك من خلال العدالة التنظيمية والذي ينعكس على سلوكيات الفرد داخل وخارج المنظمة.
5. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
6. ان العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

رابعاً: الالتزام التنظيمي

خلال النصف الثاني من القرن العشرين ظهر اهتمام باحثي ومنظري الإدارة بموضوع الالتزام التنظيمي لما له من أهمية على كفاءة المنظمة وفعاليتها حيث انها تفسر علاقه الافراد العاملين بالمنظمة التي يعملون بها وهنا لا بد من ان نخرج على اهم التعريفات التي عرفت مفهوم الالتزام التنظيمي. فقد تم تعريفه على انه "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة". (veccbi, 1991, p: 20)

وقد عرف ايضا على انه تطابق قيمة الفرد واهدافه مع قيم واهداف التنظيم الذي يعمل به (Mayer and Allen, 1991, p: 61-89)

- وقد عرف ايضا بأنه "توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة". (القرشي، 1998، ص: 15).
- ومن خلال التعريفات السابقة نستطيع ان نستخلص الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي وهي:
1. يعبر الالتزام التنظيمي عن استمرار الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وايمانه باهدافها وقيمتها.
 2. يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
 3. يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
 4. يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد وتصرفاتهم وتجسد مستوى ولائهم لمنظماتهم.
 5. يستغرق تحقيق الالتزام التنظيمي وقتا طويلا لانه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل شخصية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية طارئة.
 6. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظرف الخارجية المحيطة بالعمل.

خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي

حدد العالمان (Mayer-Allen) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تصف اشكاله المتعددة والمعقدة وتمثل هذه الاشكال في ثلاثة أبعاد هي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري وبدلا من وجود هذه الالتزامات في معزل عن بعضها البعض فانها قد تظهر بصورة متزامنة (Mayer And Allen, 2004, p: 122-146).

ويمكن ذكر تلك المكونات كالتالي:

1- الالتزام العاطفي

هناك العديد من الدراسات التي درست الارتباطات التي تؤثر او تقلل من الالتزام العاطفي وقد صنفت هذه الارتباطات الى صنفين حيث يمثل الصنف الاول العوامل التي تجعل العامل يحب التنظيم وبالتالي يتعزز لديه الاحساس بالالتزام وعوامل اخرى تجعل العامل يشعر بكفائته بالعمل مما يعزز شعوره بالالتزام. ويتكون هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية واهمية وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

2- الالتزام المعياري

ويقصد به احساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية تفعيل الاجراءات وتنفيذ العمل بالمساهمة في وضع الاهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

3- الالتزام المستمر

ويقصد بها درجة التزام الفرد بالعمل بالقيمة التي سوف تعود عليه او يتم تحقيقها من قبله فيما لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الانتقال بجهات اخرى ويتأثر هذا الالتزام بعدد من العوامل التي تسمى المتغيرات الشخصية لافراد مثل السن والعمر والجنس والعمر الوظيفي (السواط، والعتيبي، 1997، ص: 5).

بالإضافة الى المكونات التي حددها العالمان (Mayer-Allen) فقد أضاف منظري الإدارة بعداً رابعاً هو:

4- الالتزام الاخلاصي

والمقصود بة تبني الفرد قيم وأهداف وثقافة المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه. (بالطراش، 2011، ص: 21)

سادساً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

أن تشكل الالتزام التنظيمي لاي فرد عامل لا بد ان يمر بعدة مراحل حتى يتشكل وأن المراحل الاساسية للالتزام التنظيمي هي: (العوفي، 2005، ص: 36-37).

1. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ويكون خلال تلك منسبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته واهدافه واتجاهات واهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته. وانه من خلال هذه الفترة يواجه الفرد العامل عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهينة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات.

2. مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والاربعة اعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم مايميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور خلال هذه الفترة وضوح الولاء والعمل للمنظمة.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولانه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.

وقد اشار (Welsh et Laven) الى ان عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما: (رفعت، 2004، ص: 58).

1- مرحلة الانضمام للمنظمة: وهي التي يريد بها الفرد العمل بها وغالبا ما يختار المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة والنهوض بها.

وهناك عدة عوامل تساعد في عملية تكوين الالتزام التنظيمي حيث تشير معظم الدراسات التي اجريت في مجال التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين هي: (نواوي، 2008، ص: 30-32)

1. المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في اي نظام اجتماعي، وقد تكون مكانة رسمية او مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما يعبر عن شعوره نحو مكانة غير رسمية.

2. اشباع حاجات العاملين الانسانية في التنظيم: من المعروف ان للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون الى اشباعها فهم يرغبون في اشباع حاجاتهم الفسيولوجية الاساسية ويسعون لتحقيق ذاتهم لذلك فإن تحقيق تلك الحاجات بمساندة التنظيم يولد لدى الفرد الشعور بالرضا ومن ثم الانتماء والالتزام التنظيمي.

3. لقد اظهرت الدراسات ان الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت اهداف التنظيم واضحة يستطيع الافراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت ادوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التنظيمي.

4. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأساليب الاشراف، ان شعور الفرد العامل بجومن الوفاق والونام والتسامح والتعاون والمساواة يعزز الثقة في نفسه ويرفع روحه المعنوية وبالتالي يؤدي الى ازدياد رضاه الوظيفي ويعزز شعوره بالولاء للمنظمة.

5. زيادة مشاركة العاملين بالتنظيم: ان المشاركة تزيد الولاء التنظيمي للعاملين حيث ان اتاحة الفرص للاسهام بأفكارهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وايجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمله ووضحت الدراسات أن المشاركة في العمل تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر حيث يعتبرون ما يواجهه التنظيم من مشكلات هو تهديد لهم ولامنهم واستقرارهم الامر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية بما يؤدي في النهاية الى رفع درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة.

سابعاً: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي تم تسليط الضوء عليهما من قبل الباحثين في العلوم الادارية حيث اكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث ارتفاع تكلفة تسرب العمالة وسبب ارتفاع التكلفة ان المنظمة تدرّب الفرد العامل وتدخله العديد من الدورات وتتكفل بعملية تعليمه العمل الموكل اليه وبالتالي يترك العمل كل هذه تعد كلف كبيرة على المنظمات (الوزان، 2006، ص: 36)

وأن السبب في ذلك التسرب هو انخفاض درجات الرضا الوظيفي وقد توصلت العديد من نتائج الابحاث ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظاهر السلبية وفي

مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن اداء العمل(الثمالي، 2002، ص: 2). ويمكن ايجاز اهمية الالتزام التنظيمي في النقاط الاتية:

1. ان الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية الاساسية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض ان الافراد الملتزمين يكونون اطول بقاء في المنظمة واكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة.
2. ان مجال الالتزام التنظيمي قد يجذب كلا من المربين وعلماء السلوك الانساني لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
3. يعتبر التزام الافراد تجاه منظماتهم عاملا هاما بالتنبؤ بفعالية المنظمة (عبد الباقي، 2005، ص: 5).
4. يؤثر ايجابيا على مجموعة من الظواهر السلبية ويخفض اثارها مثل التسرب الوظيفي ودوران العمل. (حماد، 2006، ص: 36).

المبحث الثالث الجانب العملي

اولاً: نتائج المتغيرات الشخصية

قام الباحثان بتحليل نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخدمة، المنصب. وفي مايلي عرض لنتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس

جدول (1)

توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	40	59.7%
انثى	27	40.3%
المجموع	67	

يتبين من الجدول ان نسبة (59.7%) من عينة البحث من الذكور و نسبة (40.3%) من الاناث ويعزو الباحثان ذلك الى طبيعة العمل في بعض المهام الوظيفية تتطلب العنصر الذكوري فيها حيث تتطلب هذه المهام القيام بالزيارات الميدانية لانجاز اعمال الجامعة سواء داخلها او خارجها (كالسفر خارج العراق 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 .

2. توزيع افراد العينة حسب العمر

جدول (2)

توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	3	4.5%
من 25 سنة الى 30 سنة	23	43.3%
من 30 سنة الى 35 سنة	7	10.4%
من 35 سنة الى 40 سنة	11	16.4%
من 40 سنة الى 45 سنة	8	11.9%
من 45 سنة فأكثر	15	22.4%
المجموع	67	

يبين الجدول رقم (2): ان الفئة العمرية المحصورة ما بين (من 26 سنة الى 30 سنة) بلغت اعلى نسبة وكانت (43.3%) 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 (من 46 سنة فأكثر) حيث كانت النسبة (22.4%) الخبرة والمعرفة اذ ان تواجد مثل هذه الفئة تخلق حالة من الاطمئنان داخل المنظمة، حيث تستمد هذه الفئة الارث المعروف 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 الجامعات المختلفة ومنها الجامعة المبحوثة.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (3)

توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
6.0%	4	اعدادي
11.9%	8	دبلوم
67.1%	45	بكالوريوس
7.5%	5	ماجستير
7.5%	5	دكتوراه
	67	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) اعلاه ان نسبة حملة شهادة البكالوريوس بلغت (67.1%) وهذه النسبة تعكس توجه المنظمة المبحوثة في تعيين حملة شهادة البكالوريوس.

4. توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص

جدول (4)

توزيع عينة البحث حسب الاختصاص

النسبة المئوية	العدد	الاختصاص
65.7%	44	فني
34.3%	23	اداري
	67	المجموع

يبين من الجدول رقم (4) اعلاه ان عدد الفنيين في المنظمة المبحوثة بلغ (65.7%) مما يدل على ان طبيعة العمل الفنية اذ يمارس اغلب موظفي هذه الجامعة العمل الفني الهندسي والاكاديمي كونها دائرة ذات طبيعة اكااديمية وهندسية. يسانداهم في عملهم الاداريين وبمختلف الاختصاصات في الجوانب الادارية.

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

جدول (5)

توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
19.4%	13	خمس سنوات فأقل
37.7%	25	من 6 سنوات الى 10 سنوات
7.4%	5	من 10 سنوات الى 15 سنة
11.9%	8	من 15 سنة الى 20 سنة
23.9%	16	20 سنة فأكثر
	67	المجموع

الجدول رقم (5) اعلاه يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة حيث بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (6 سنوات الى 10 سنوات) اعلى نسبة وبمقدار (37.3%) 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 الجامعة في استقطابها للعناصر الجديدة للمنظمة حديثي التخرج في الجامعات، ولا يمكن اعتبار ذلك مؤشراً سلبياً انما قد يشير الى الرغبة في الاستمرار والتطور.

6. توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب

جدول (6)

توزيع عينة البحث حسب المنصب

النسبة المئوية	العدد	المنصب الوظيفي
7.5%	5	مدير قسم
16.4%	11	مسؤول شعبية
11.9%	8	مسؤول وحدة
64.2%	43	موظف
	67	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) اعلاه ان عدد الموظفين في المنظمة المبحوثة بلغ (43 موظف) وبنسبة (64.2%) من حجم العينة.

ثانيا : اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) وبين ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعاييري، الالتزام المستمر، الالتزام الاخلاصي)، ولتحديد علاقة ارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط لايجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكالاتي:

جدول (7)

معامل الارتباط (سبيرمان) لابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي

المتغيرات	الالتزام المعاييري		الالتزام المستمر		الالتزام الاخلاصي		العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
عدالة التوزيع	0.224	0.062	*0.282	0.016	0.009	**0.316	0.000	**0.504
عدالة الاجراءات	*0.266	0.026	0.002	0.978	0.040	*0.251	0.00	**0.479
عدالة التعامل	0.120	0.327	0.007	0.951	0.051	0.237	0.00	**0.510

** معنوي عند المستوى 1%، * معنوي عند المستوى 5%

1. يلاحظ من الجدول رقم (7) اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين متغير العدالة التوزيعية والالتزام الاخلاصي وبواقع (**0.504) وهي اعلى قيمة للارتباط اذ تبين ان القيمة الاحتمالية البالغة (0.000) وكانت اقل من مستوى الدلالة (0.001) ويرى الباحثان متى ما كانت المنظمة تتبع العدالة التوزيعية على جميع موظفيها وبالتساوي فان الالتزام الاخلاصي يرتفع طالما كانت هناك عدالة في توزيع (المكافآت، الحوافز، كتب الشكر والتقدير، اي مردود اخر)، بينما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية مع الالتزام المعاييري وبواقع (*0.282) والالتزام المستمر وبواقع (**0.316) وكانت قيمتها الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة (1%-5%) من جهة اخرى اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة احصائيا بين متغير العدالة التوزيعية والالتزام المعاييري وبواقع (0.224) وبقية احتمالية (0.62) عند مستوى الدلالة (5%). مما تقدم يمكن القول ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التوزيعية وابعاد الالتزام التنظيمي باستثناء الالتزام المعاييري.

2. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين (عدالة الاجراءات) وبعد (الالتزام الاخلاصي) وبواقع (**0.479) وبقية احتمالية بلغت (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (1%). اما بعد الالتزام المستمر تبين ان معامل الارتباط بلغ (0.251) والقيمة الاحتمالية بلغت (0.040) عند المستوى (5%). وكذلك بعد الالتزام المعاييري وبواقع (*0.266) والقيمة الاحتمالية بلغت (0.026) عند المستوى (5%)، بينما اشرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد (عدالة الاجراءات) وبعد (الالتزام المعاييري) وبواقع (0.002) وبقية احتمالية بلغت (0.978) وهي علاقة غير دالة احصائياً، علية توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين بعد عدالة الاجراءات وابعاد الالتزام التنظيمي باستثناء بعد (الالتزام المعاييري)، ويمكن تفسير ذلك بان عينة البحث لا يفضلون الالتزام بالبقاء مع المنظمة لشعورهم بعدم العدالة الاجرائية عند تكليفهم بعمل ما، او قد يفسر ذلك لعدم احساسهم بان الاجراءات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة، وان السياسات المتبعة مركزية كسلطة اتخاذ القرارات وبالتالي لا يفضلون الالتزام بالبقاء مع المنظمة.

3. اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين (عدالة التعامل) وبعد (الالتزام الاخلاصي) وبواقع (**0.510) عند القيمة الاحتمالية البالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (1%) وهي اقوى علاقة معنوية بين ابعاد الالتزام التنظيمي وعدالة التعامل مما يدل على العدالة في التعامل تنعكس على الالتزام الاخلاصي وبالتالي ازدياد الالتزام التنظيمي، من جهة اخرى اظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة وغير دالة احصائياً بين بعد عدالة التعامل وبعد الالتزام المعاييري بواقع (0.120) بقيمة احتمالية بلغت (0.327) عند المستوى (5%)، وكذلك بعد الالتزام المعاييري بواقع (0.007) وبقية احتمالية بلغت (0.951) وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة (1%-5%)، وكذلك بعد الالتزام المستمر بواقع (0.237) وبقية احتمالية بلغت (0.051) وهذه القيمة غير دالة معنوساً عند المستويين (1%-5%) مما يدل على وجود مستوى متدني من الالتزام التنظيمي اذ ان العدالة في التعامل لا تعني بالضرورة ازدياد ادراك الفرد للخصائص التي تميز عمله، ولا يزيد من التزامهم بالبقاء مع المنظمة 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 ضمان استمرارهم وبقائهم مع التنظيم مقابل ما سيحصل عليه لو خادر المنظمة وكذلك لا يمكن اعفانهم من بعض المسؤوليات مقابل تلك الصلاحيات ولا يمكن ان تعطي حرية التعامل مجالاً للتخلي عن مسؤولياتهم 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 (0.349**) عند مستوى الدلالة (1%) وهي دالة معنوياً، وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) وبين ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام الاخلاصي)

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) على ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام الاخلاصي). ولاشبات الأثر تم استخدام معامل الانحدار المتعدد.

جدول (8)

معامل الانحدار لابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي			الالتزام المعياري			الالتزام المستمر			الالتزام الاخلاصي	
	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة T	قيمة F
العدالة التنظيمية											
عدالة التوزيع	52%	5.54	3.52**	18%	4.71	7.31	84%	15.77	6.062	0.30	2.33
القيمة الاحتمالية sig	معنوي	0.04	0.031	معنوي	0.03	0.00	معنوي	0.016	0.01	0.50	0.105
عدالة الاجراءات	71%	7.76	5.032	63%	6.54	4.098	3%	2.78	2.32	6.77	20.41
القيمة الاحتمالية sig	معنوي	0.03	0.026	معنوي	0.04	0.031	غير معنوي	4.10	1.132	0.03	0.00
عدالة التعامل	17%	4.88	6.31	24%	6.34	19.44	55%	5.37	3.21	21.80	0.943
القيمة الاحتمالية sig	معنوي	0.04	0.00	معنوي	0.02	0.00	معنوي	0.03	0.032	0.53	0.300

Sig > من مستوى الدلالة (0.05).

** معنوي عند المستوى 1%، * معنوي عند المستوى 5%.

1. يوضح من الجدول اعلاه وجود تأثير معنوي اظهرته النتائج بين بعد عدالة التوزيع والالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (3.52**) والقيمة الاحتمالية البالغة (0.031) وهي قيمة دالة احصائياً وهي اقل من مستوى الدلالة (5%) مما يدل على وجود تأثير معنوي لعدالة التوزيع في الالتزام العاطفي في المنظمة المبحوثة وهذا التأثير يفسره معامل التحديد البالغ (52%) وهو يمثل نسبة تأثير عدالة التوزيع في الالتزام العاطفي مع وجود عوامل اخرى تؤثر فيه لم يتم تناولها في البحث الحالي، كذلك اظهرت قيمة (T) البالغة (5.54) والقيمة الاحتمالية (0.04) وجود تأثير معنوي بين البعدين اعلاه كونها اقل من المستوى (5%).

اما تأثير بعد عدالة التوزيع مع بعد الالتزام المعياري فيعد تأثيراً معنوياً اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.062) لان القيمة الاحتمالية البالغة (0.01) اقل من مستوى الدلالة (5%) وهذا يعني ان عدالة التوزيع لها تأثيراً معنوياً على العاملين ويؤكد هذا التأثير قيمة معامل التحديد البالغة (85%) فكلما درك العاملين العدالة والمساواة في توزيع الموارد في المنظمة المبحوثة ازيد ميلهم بالالتزام بالبقاء مع المنظمة.

اما تأثير العدالة التوزيعية على الالتزام المستمر للعاملين في المنظمة المبحوثة فقد كان معنوياً ايضاً اذ كانت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.31) القيمة الاحتمالية البالغة (0.00) وقيمة (T) البالغة (4.71) وقيمتها الاحتمالية البالغة (0.03) وكلا القيمتين الاحتماليتين اقل من مستوى الدلالة (5%) وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير للعدالة التوزيعية على الالتزام المستمر والاستمرار مع المنظمة مقابل ما سيحصلون عليه لو غادروا المنظمة، ووفقاً لذلك كلما ازدادت عدالة المنظمة في توزيع المكافآت والحوافز المعنوية والمادية والاجور بالتساوي على العاملين ازدادت لديهم الرغبة في البقاء مع تلك المنظمة رغم ما يقدمونه لهم لو غادروا المنظمة، وتؤكد هذه النتيجة معامل التحديد والبالغ (18%) وهذا يعني ان (18%) من العاملين لديهم الرغبة بالاستمرار بالعمل نتيجة لشعورهم بعدالة توزيع المكافآت عليهم مع وجود عوامل اخرى لم يتناولها الباحثين.

اما تأثير العدالة التوزيعية على الالتزام الاخلاصي فقد كان ضعيفاً وغير دال احصائياً حيث كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى الدلالة (1%) و(5%) والبالغة (0.105) اما معامل التحديد البالغ (10%) فيؤكد ضعف تأثير العدالة التوزيعية على الالتزام الاخلاصي بالمنظمة ويرى الباحثان ان هذه النسبة تشير الى وجود عوامل اخرى غير العدالة التوزيعية تؤثر على العاملين في المنظمة وتولد لديهم شعور بالانتماء لم يتناولها الباحثان.

2. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين بعد العدالة الاجرائية وبعد الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (5.032) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.026)، وهي اقل من مستوى الدلالة (5%) وهذا التأثير يؤكد معامل التحديد اذ بلغ مقداره (72%) وهذه النسبة تعكس مدى تأثير عدالة الاجراءات على العاطفي. اما تأثير عدالة الاجراءات على بعد الالتزام المعياري فلقد اظهرت النتائج ضعف في التأثير بينهما حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (2.32) وقيمة (T) بلغت (2.78) وقيمتها الاحتمالية (1.132) وكانت هذه القيمة اكبر

من مستوى الدلالة (1%، 0.5%) ويؤكد ضعف التأثير معامل التحديد البالغ (3%) أي وجود عوامل أخرى تصل إلى (97%) يمكن أن تؤثر على ارتفاع نسبة الالتزام المعياري نحوى البقاء بالمنظمة لم يتناولها الباحثان. أما تأثير بعد عدالة الإجراءات على بعد الالتزام المستمر فلقد اظهرت النتائج تأثير معنوي ودال احصائياً عند مستوى الدلالة (5%) والذي يؤكد هذا التأثير معامل التحديد البالغ (63%) وهذه النسبة هي نسبة التأثير اضافة لوجود عوامل أخرى تؤثر على رغبة العاملين الاستمرار بالمنظمة. أما اثر عدالة الإجراءات على الالتزام الاخلاصي فقد بلغت قيمة (F) (20.39) وهي قيمة دالة معنوية إذ بلغت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (5%) ويعد ذلك اثراً معنوياً لعدالة الإجراءات في الالتزام الاخلاصي وهذا ما يؤكد معامل التحديد البالغ (22%) مع وجود عوامل أخرى تؤثر فيما بينهما.

3. أما تأثير بعد عدالة التعامل في ابعاد الالتزام فقد كانت على النحو التالي: حيث كان تأثير بعد عدالة التعامل على بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام المعياري وبعد الالتزام المستمر معنوياً ودال احصائياً عند المستوى (5%) (1%) وهذا ما يؤكد معامل التحديد لابعاد اعلاه حيث كان على التوالي (17%) و (55%) و (24%) وان كانت هذه النسب دون مستوى الطموح وان عوامل أخرى تعد أكثر تأثيراً على هذه الابعاد. في حين اظهرت النتائج عدم وجود تأثير لبعد عدالة التعامل على بعد الالتزام الاخلاصي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة تساوي (0.943) وكانت قيمة (T) قد بلغت (21.80) وقيمتها الاحتمالية فقد بلغت (0.300) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير الى عدم وجود تأثير بين بعد عدالة التعامل وبعد الالتزام الاخلاصي ويؤكد هذه النتيجة معامل التحديد البالغ (1%) ليعطي مؤشراً بوجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً لم يتم تناولها في هذا البحث.

جدول (9)

تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي		الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام الاخلاصي
العدالة التنظيمية		الالتزام التنظيمي			
العدالة التنظيمية	عدالة التوزيع	8.98			
	عدالة الاجراءات				
	عدالة التعامل				
القيمة الاحتمالية sig		0.004			

يبين الجدول رقم (9) اعلاه اثر العدالة التنظيمية بابعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، وعدالة الاجراءات، عدالة التعامل) على الالتزام التنظيمي باعادة الاربعة (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر، والالتزام الاخلاصي) وبناء على ما تقدم يمكن القول بان الفرضية الثانية قد تحققت بوجود تأثير معنوي لبعض من متغيرات العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي كما بينها الجدول رقم (8)، وقد اظهرت النتائج وجود هذه العلاقة بينهما وبواقع (8.98*) عند مستوى دلالة (0.05) وهي علاقة دالة معنوياً. ويلاحظ من الجدول رقم (10): ادناه قيم تحليل التباين والذي يعرف من خلاله القوة التفسيرية للفرضية عن طريق تحليل اختبار قيمة (f) التي بلغت (172.003) حيث يلاحظ القيمة المعنوية العالية لها $p \leq 0.0001$ وهذا يدل على انتشار البيانات على خط الترافق وهذا يؤكد لنا إن إجابات العينة كانت ذات مصداقية بانتشارها على خط الترافق وبدلالة إحصائية عند (0.0001).

جدول (10)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.9842	1	8.9842	172.003	.000 ^a
Residual	2.401	49	.049		
Total	10.830	50			

a. Z, العدالة التنظيمية

b. d2: الالتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحثين بواسطة البرنامج (spss)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمراجع

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج ان العاملين في الجامعة المستنصرية اظهروا مستوى معقول من الالتزام التنظيمي ويعزوا الباحثان ذلك الى طبيعة المجتمع العراقي بشكل عام والعادات والقيم السائدة فيه والشعور بالانتماء والولاء للوطن فضلاً عن كون الالتزام التزاماً اخلاقياً وادبياً
2. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين متغير العدالة التوزيعية والالتزام الاخلاصي وعلاقة ارتباط ايجابية مع الالتزام المعياري وبعد الالتزام المستمر، بينما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة احصائياً بين متغير العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي، مما يدل على ارتفاع نسبة الالتزام لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة لشعورهم بوجود العدالة التوزيعية، في حين ان الالتزام العاطفي لا يزداد مع وجود العدالة التوزيعية اما يرجع ذلك الى عوامل اخرى تختلف تبعاً لتوجهات العاملين في المؤسسة.
3. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين بعد عدالة الإجراءات وبعد الالتزام الاخلاصي، وبعد الالتزام المستمر وكذلك بعد الالتزام العاطفي بينما اشترت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة مع بعد الالتزام المعياري وهي علاقة غير دالة احصائياً، ووفقاً لذلك تلعب عدالة الإجراءات المعتمدة في الجامعة المستنصرية 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 عن 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 والانعكاس، باستثناء الالتزام الاخلاصي 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 في المؤسسة المبحوثة بالرغم من ان العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة لم تتحقق بكل جوانبها وابعادها وبما يلبي الطموح.
4. ان تأثير ابعاد العدالة على ابعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة كان واضحاً حيث اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين عدالة التوزيع والالتزام العاطفي، اما تأثير هذا البعد مع بعد الالتزام المعياري فيعد معنوياً فكلماً ادرك العاملين العدالة والمساواة في توزيع الموارد في المؤسسة المبحوثة ازادت ميلهم الى البقاء مع المنظمة، اما تأثير العدالة التوزيعية على الالتزام المستمر فقد كان معنوياً وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير للعدالة التوزيعية على الاستمرار مع المنظمة مقابل ما سيخذه لو خادر المنظمة، اما تأثير العدالة التوزيعية على الالتزام الاخلاصي فقد كان ضعيفاً نتيجة لوجود عوامل اخرى غير العدالة التوزيعية تؤثر على العاملين وتولد لديهم شعوراً بالانتماء.
5. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين بعد عدالة الإجراءات وبعد الالتزام العاطفي اما تأثيرها على بعد الالتزام المعياري فقد اظهرت النتائج ضعف في التأثير بينهما، ووضحت النتائج تأثير بعد عدالة الإجراءات على بعد الالتزام المستمر حيث كان التأثير معنوياً وكذلك كان التأثير معنوياً ايضاً بين البعد ذاته وبعد الالتزام الاخلاصي.
6. اما تأثير بعد عدالة التعامل على ابعاد الالتزام التنظيمي فقد كان التأثير معنوياً ودال احصائياً على بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام المستمر وبعد الالتزام الاخلاصي، وهذا يعني ان تأثير العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة يلعب دوراً مهماً على زيادة الالتزام لدى العاملين وبغض النظر عن تفاوت نسب التأثير بين القوة والانعكاس.

ثانياً: التوصيات:

1. يجب على الادارة العليا بالجامعة تبنى بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والاجراءات في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة و اشاعة ثقافة العدالة والالتزام التنظيمي.
2. يجب على ادارة الجامعة التأكيد على ان جميع العاملين يعتمدون على استراتيجيات الالتزام العاطفي والمعيارى والمستمر والالتزام الاخلاصي لدورهم الكبير في نجاح الجامعة وتحقيق اهدافها السلوكية.
3. التركيز على اهمية الجانب النفسي اولاً في التعامل مع العاملين اذ يعد المحور الاساسي في دفع العاملين نحو الانجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في عملية صنع القرار من خلال تشجيع الطاقات الجديدة لتولي المسؤولية العملية في وضع وتحديد الرؤية المستقبلية مما له الأثر في جعلهم اكثر تمسكاً والتزاماً بالمنظمة والاستمرار معها بالرغم مما سيوفر لهم لو غادروا المنظمة حيث يؤدي الى الشعور بالانتماء التنظيمي.
4. مراعاة توزيع الاعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع هيكلية لكل دائرة وقسم تحدد فيه المهام والواجبات لكل وظيفة (التوصيف الوظيفي) وتحدد الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بناء على صعوبة تلك المهام ومدى امكانية تحقيقها من قبل العاملين بالاضافة الى الاسس العملية الاخرى المتمثلة بالمؤهل العلمي.

5. تكثيف اللقاءات المستمرة مع المسؤولين المباشرين في المنظمة للتعرف على مشاكلهم، ووجهات النظر حول ممارستهم للعمل من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح ومناقشتهم بموضوعية وشفافية، إذ يؤدي هذا الاجراء الى توفير مناخ يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية بين افراد المنظمة.
6. اجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في الجامعات كافة للتعرف على عوامل اخرى اكثر تأثير على العاملين تسهم في رفع مستويات التزامهم نحو المنظمة.

ثالثاً: الخاتمة

ان العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي متغيران لا يمكن لاي منظمة الاستغناء عنهما لكن هذا لا يعني ان ارتباطهما يؤدي الى وجود نتائج ايجابية دائما لان الانسان بحكم طبيعته البشرية يبقى معرض الى العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في ايجابية هذه العلاقة. وان ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة هي استهدفها لتحليل قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث اتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الابعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي دراستنا هذه تم التعرف على نوع العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعة المبحوثة وهي جامعة حكومية من اجل الوقوف على نوع العلاقة مع كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية وعلاقته مع كل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي كل على حدى هذا بالإضافة الى التعرف على مدى تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على ابعاد الالتزام التنظيمي وهذا ما لم تتطرق له الدراسات السابقة حيث تناولت علاقة العدالة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي مهمة في ذلك مدى تأثير تلك العلاقة.

رابعاً: المراجع والمصادر

المراجع العربية

1. الثمالي عبد الله محمد (2002): "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
2. حنونة سامي ابراهيم حماد (2006): "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
3. حواس اميرة محمد (2003): "اثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
4. السواط سعود العتيبي وطلق (1997): "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" مجلة معهد الادارة العامة، عمان، العدد: 72.
5. الاطرش سميرة (2011): "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي/ دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الاطفال- ولاية ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
6. عبد الباقي صلاح الدين (2005): "مبادئ السلوك التنظيمي" الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
7. عبد الرزاق فوزية (2014): "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاساتذ الجامعي- دراسة ميدانية بكلية العطوي عامر علي حسين (2007): "اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد العاشر، العدد: الاول.
9. العوفي محمد بن غالب (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق لمنطقة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف للعلوم العسكرية، الرياض المملكة العربية السعودية.
10. فلميان ايناس فؤاد نواي (2008): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بادرة التربية والتعليم لمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
11. القرشي سوزان محمد (1998): "الولاء التنظيمي للموظفين الحقوقيين في مدينة جدة بعض المحددات والاثار" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
12. ال. قاسم روى رشيد سعيد (2012): "اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
13. الوزان خالد محمد احمد (2006): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف للعلوم الامنية، الرياض المملكة العربية السعودية.

المراجع الانكليزية

- 1- Byrne ,Z.S(2003), (Perception of Organizational Justice, ,and Support Within Work Teams), Poster at the 18th annual conference of the society for industrial and organizational Psychology April 11-13 ,2003 Orlando, Florida ,USA.
- 2- Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick. (2001), (Organizational Behavior) fifth Edition, Irwin, McGraw,.
- 3- Rego,A & Cunah,M(2006) ,(Organizational Justice and Citizenship Behavior): A study in Feminine High power Distance culture, Submission of Papers for Publication , university de Satiago.3810-193 a veiro. Portugal.
- 4- Ortiz,L(1999) ,(A comprehensive literature review for organization justice and organizational citizenship behavior): is the connection to international business and cross cultural research.
- 5- Karriker, J. H., & Williams, M. L., (2009) , (Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior): A mediated Multifoci Model", Journal of management, Vol. 35, No. 1, pp: 112-135.
- 6- Ishak, N. A, & Alam, S. S., (2009) , (The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study) , European Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 2 .
- 7- Yilmaz, K., & Tasdan, M., (2009) , (Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools), Journal of Educational Administration, Vol. 47, No. 1, pp: 108-126,.
- 8- Febles, M., (2005) , (The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction), Unpublished dissertation, Faculty of the Californiae California School of Organizational studies, Alliant International University,.
- 9- Lee, H. R., (2000) , (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 Insitute and State University,.
- 10- Vecchio Robert, (1984) , (P Behavior Technology) - Anew Approach to managing people at work ,Gower, England .
- 11- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) , (A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review), 1, 61-89.Retrieved January 10, 2007, from EBSCO Host Database.
- 12- Meyer, J. P., & Allen, N. J., CM (2004) , (Employee Commitment Survey Academic) Users Guide London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004.

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

اخي المستجيب الكريم ... تحية طيبة وبعد،،
نضع بين ايديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف الى جمع المعلومات التي تخص البحث الموسوم بـ "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي العلاقة والاثـر" - ادراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية/ العراق". التي يقوم الباحثان باعدادها، أملين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها، وأمانتها، وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها، لأن أهمية البحث ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبل سيادتكم. كما ويود الباحثان ايضاح ما يلي:

- سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة ولاغراض البحث العلمي فقط، لذلك لاجابة لذكر الاسم أو التوقيع.
- لعدم الاخلال بفقرات المقياس نتمنى اجابتم على فقراته بالكامل، دون ترك اي فقرة لطفاً.
- الباحثان على استعداد تام للإجابة عن أية استفسارات أو تساؤلات تواجهكم وسيكون بينكم عند الطلب.

استمارة استبانة

الرجاء وضع اشارة (✓) مقابل العبارة التي تتفق مع وجهة نظرك وتعكس الواقع الفعلي في مؤسستك.
أولاً: معلومات شخصية:

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. العمر:

من 26 سنة الى 30 سنة
من 36 سنة الى 40 سنة
من 46 فأكثر

25 سنة فأقل
من 31 سنة الى 35 سنة
من 41 سنة الى 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

دبلوم
دكتوراه

بكالوريوس
ماجستير

ثانوي
دبلوم عالي

4. الاختصاص

داري

فني

5. عدد سنوات الخدمة:

من 11 سنة الى 15 سنة

من 5 سنوات الى 10 سنوات
من 21 سنة فأكثر

أقل من 5 سنوات
من 16 سنة الى 20 سنة

6. المنصب:

موظف

مسؤول وحدة

مسؤول شعبة

مدير قسم

ثانياً: الاسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:- والعدالة تعني النزاهة والمساواة في التعامل مع الاخرين.

يرجى وضع علامة (✓) امام العبارة التي تراها مناسبة:

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	العدالة التنظيمية					
1	يتم توزيع الحوافز المادية والمعنوية على المرؤوسين حسب الاستحقاق.					
2	يتم تقديم امتيازات مماثلة لما تقدم لغيري في المنظمات المماثلة.					
3	يجري تطبيق القرارات المتخذة من الادارة العليا على الجميع على حد سواء.					
4	هناك اجراءات عادلة في تصحيح الخلل الذي يقع فيه الموظف الذي يخطئ في عمله.					
5	اشعر بان سلوك الادارة العليا يتسم بالحق و العدالة.					
6	تتم معالجة اوضاع الموظفين بطريقة موحدة.					
7	معايير الترقية والترقية معروفة للجميع وتطبق بعدالة.					
8	هناك تقبل من الادارة العليا باعتراض العاملين على قراراتها.					
9	يهتم الرئيس المباشر بالتعامل بعدالة مع كل العاملين في الجامعة.					
10	يعامل الرئيس المباشر جميع العاملين باحترام على حد سواء.					
11	يهتم الرئيس المباشر بمناقشة القرارات مع الموظفين لغرض تسهيل تنفيذها.					
12	تقدم التوضيحات من قبل الرئيس المباشر عندما يتم اتخاذ اي قرار.					

ثالثاً: الاسئلة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:- والالتزام يعني الرغبة القوية لدى الفرد بالبقاء في المنظمة.
يرجى وضع علامة (✓) امام العبارة التي تراها مناسبة:

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد هذه الجامعة.					
2	تستحق هذه المنظمة الاخلاص والولاء من قبل العاملين.					
3	اهتم بقراءة البريد والتعاميم كوني احرص على الاحاطة بكل ما يجري.					
4	ادافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.					
5	احرص على اخبار رؤسائي عن اي اجراء او تعديل في العمل.					
6	اتقبل النقد البناء في اسلوب عملي.					
7	اتدرب دائماً على التحمل وضبط النفس.					
8	اتقبل الاستمرار لآوقات الى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة وبدون مقابل.					
9	احافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف عن العمل.					
10	اتعامل بحرص شديد مع الموجودات العينية في المكتب.					
11	اهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.					
12	اضحي باهتماماتي الشخصية من اجل العمل.					
13	لن اقبل العمل في مكان اخر حتى لو كانت ظروف العمل افضل.					
14	ليست الامكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي.					
15	يحرص رئيسي في العمل على اشاعة روح التعاون في العمل.					
16	اشعر بالزهو كلما تحدثت عن مكان عملي.					

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في ملء هذه الاستبانة

.....
.....
.....