

علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران / السعودية

محمد الأمين محمود⁽¹⁾
رامي أسامة العلي⁽²⁾

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. للحصول على النتائج استخدمت الدراسة تحليل ارتباط سبيرمان بالاعتماد على البيانات الأولية التي تم تجميعها من خلال أداة الاستبيان والبيانات الثانوية التي تم تجميعها من بعض الكتب والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها وضع نظام للحوافز في الكلية بما يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، معامل الارتباط سبيرمان.

The Relationship of Organizational Justice to the Organizational Commitment of Teaching Staff Members in Universities: Case Study Faculty of Administrative Sciences, Najran University, Saudi Arabia

Mohammad Al-Ameen Mahmoud
Rami Osama Al-Ali

Abstract: This study aimed to identify organizational justice dimensions affect on the organizational commitment of teaching staff members in faculty of administrative sciences / Najran University. To get results, study used Spearman's correlation factor analysis according to primary data that collected through questionnaire tool and secondary data that collected from books and scientific papers related to the subject. The study reached that there is significant statistical correlation of following variables: Procedural Justice, Distributive Justice, and International Justice with the organizational commitment. The more important recommendation of the study are develop of incentives system in the college to ensure fair distribution among employees in addition to establishing the principle of access to incentives for all employees.

Keywords: Organizational Justice, Organizational commitment, Spearman's correlation factor.

(1) جامعة النيلين / كلية التجارة / قسم إدارة الأعمال / السودان
(2) جامعة نجران / كلية العلوم الإدارية / قسم إدارة الأعمال / السعودية، ra1981mialali@yahoo.com

مقدمة الدراسة

تظهر أهمية العدالة التنظيمية ودورها الحيوي في توفير أسس العدل، والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتسهم في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بعدالة ومصداقية وتشكل العدالة لدى الفرد الدافع الداخلي المحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وأمن واستقرار، ما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وانتماؤه إلى مؤسسته ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة الالتزام التنظيمي، فهو من الأمور المهمة التي تساهم في زيادة إنتاجية الأفراد وتحسين مستوى الأداء والدافعية مما يؤثر في أداء المنظمة ككل ويقود إلى تحقيق أهدافها، عليه جاء هذا البحث ليسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في مدى شعور أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران بالعدالة التنظيمية واثار ذلك على الالتزام التنظيمي ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بكلية العلوم الإدارية في جامعة نجران؟
و يتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- 1/ ما هي العلاقة بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران؟
 - 2/ ما هي العلاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران؟
 - 3/ ما هي العلاقة بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الادارية جامعة نجران؟

فرضيات الدراسة

- 1/ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الادارية جامعة نجران.
- 2/ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الادارية جامعة نجران.
- 3/ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- 1/ التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل) وتأثيرها على أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
- 2/ التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل والاستمرار فيه، الإيمان بالمنظمة) في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
- 3/ بيان مدى الأثر والعلاقة بين العدالة والالتزام التنظيمي في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
- 4/ تقديم توصيات تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية.

أهمية الدراسة:

- 1/ تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما مزايدا في الآونة الأخيرة نظرا للتأثير الواضح والمردود النفسي الذي يلقي بظلاله على العاملين من خلال تحسين أدائهم وازدياد إنتاجهم.
- 2/ أهمية قطاع التعليم العالي باعتباره من أهم القطاعات الخدمية في البلاد والذي يشكل فيها العنصر البشري احد الدعائم الأساسية في تقديم الخدمات لجمهور المتعاملين معها عليه ولقد جاء البحث للتعرف على الالتزام العاملين بالمنظمة لما يمثله من دورا حاسما في نجاح المنظمة.
- 3/ رفق ميدان الدراسات والبحوث العلمية بإضافة يمكن أن تساهم في تقديم مقترحات لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية للتعرف أكثر على متغيرات البحث.
- 4/ أن نتائج هذا البحث سوف تساعد المنظمة في التعرف على الالتزام التنظيمي لدى عاملها والفوائد التي تحصل عليها من تعزيزه والمتمثلة في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للمجتمع المحلي.

أدوات جمع البيانات:

- أ/ البيانات الثانوية: المراجع والدوريات العلمية وبعض المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت.
- ب/ البيانات الأولية: استمارة استبيان تتضمن ثلاثة محاور أساسية الغرض منها تحقيق أهداف البحث وإثبات فرضياته، خصص المحور الأول للتعرف على المتغيرات الشخصية لعينة البحث، ويتناول الثاني أبعاد العدالة التنظيمية وقد اعتمد الباحث على مقياس (Moorman, 1991) باعتباره أكثر مقاييس العدالة التنظيمية صدقا وثباتا، وأكثرها استخداما من قبل الباحثين (Colquitt, et al., 2001)، وذلك من خلال العبارات من رقم (1) إلى رقم (5) عدالة التوزيع، من (6) إلى (11) عدالة الإجراءات ومن (12) إلى (20) عدالة التعاملات، ويتناول الثالث أبعاد الالتزام التنظيمي ويتم قياسه من خلال العبارات (من 21 - 31).

منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الحالة إذ أنها تصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة وكذلك وصف خصائص مفردات عينة الدراسة، كما تقوم على التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (40) عضو هيئة تدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران حيث ان حجم العينة اكبر من 30 واصغر من 500 (Roscoe , 1975).

الإطار النظري والدراسات السابقة أولا / الإطار النظري

العدالة التنظيمية Organizational Justice

لقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وبشكل موجز فإن هذه النظرية تقترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.

فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

ويصف (Moorman, 1995) أن التطور في البحوث الخاصة بنظرية العدالة قد أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الأخرى المرتبطة بالعدالة التنظيمية.

وتشير العدالة التنظيمية إلى الطريقة التي يعامل بها الرؤوسون من قبل منظماتهم (Meyer & Allen, 1997) وهى تعنى بوصف وشرح دور العدالة في مكان العمل وتشمل كل من:

أ- **العدالة الإجرائية Procedural Justice** وتشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.

وقد تم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:

1. قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
2. قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً 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 القرارات.
5. قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
6. قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات. (محرمه , 2000)

أما (Niehoff & Moorman 1993) فقد حددا مكونات الإجراءات في ثبات ودقة الإجراءات، وصحتها وواقعيتها، وعدم التحيز في تطبيقها.

ب- **عدالة التوزيع Distributive Justice** تستمد العدالة التوزيعية مبادئها من نظرية المساواة Equity Theory التي نادى بها آدمز التي تقترض أن الأفراد يقارنون بين معدل أو نسبة مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل أو نسبة مخرجات أولئك المساوين لهم (الجماعات المرجعية) إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإنه يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

ويرى كل من (Randell & Mueller 1995) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعلاً، مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها وفقاً لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية.

ج- عدالة التعاملات International Justice وتشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (Neifoff & Moorman 1993).

وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، لذا فالحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية. ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه فرداً ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد أو بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى. فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى ولاءه بالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولاءه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع (العجمي 1998).

بالإضافة إلى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من: أنظمة تقييم الأداء والرضا الوظيفي والرضا عن سياسات الأجور، والمكافآت وسلوك المتطوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى.

الالتزام التنظيمي: المفهوم والأبعاد

إن الالتزام التنظيمي يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي تقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة (Billy, et al , 2006, 37-39). وفي دراسة أخرى ينظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء له ورغبة قوية في البقاء في العمل (Meyer, et al, 1993, 16). كما ينظر إلى الالتزام التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد ترتبط به عوامل ومخرجات ومضامين مختلفة لإدارة الموارد البشرية، وهذا التعدد يعود إلى أن العديد من الموظفين داخل المنظمة لهم أهدافهم الخاصة بهم وليس من الضروري اشتراك العاملين في هدف واحد، وعلية يتضح أن هناك أبعاداً للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً. وأشهر الدراسات التي صنفت الالتزام هي دراسة (Allen & Meyer , 1990, 19) حيث يتكون نموذجهم للالتزام من ثلاثة أجزاء وهي الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر، وفيما يلي توضيحاً لكل بعد من هذه الأبعاد:

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: (1) تشكيل الارتباط العاطفي بالمنظمة، (2) الشعور القوي بالانتماء إليها، (3) والرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية (Allen

24, 1990, Meyer &) ، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمؤسسة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المؤسسة ويكون الموظف قادر على تشرب قيم وأهداف المؤسسة وتبنيها. وبهذا، فإن هناك اندماج نفسي في المؤسسة وافتخار بالانتساب إليها والارتباط بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

2. الالتزام المستمر:

يعتمد البعد الثاني من أبعاد الالتزام على نظرية الرهان لببكر Becker. حيث تفترض هذه النظرية انه عندما يبقى الأفراد في العمل في أي مؤسسة لفترات زمنية طويلة فإنهم يبنون الاستثمارات والتي تشمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تتنبه عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى. لذا فإن الالتزام المستمر هو شكل من أشكال الارتباط السيكولوجي مع المنظمة الذي يعكس أدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها فيما 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. ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع المنظمة وقراره البقاء فيها جهداً مبذولاً للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها، بينما يعتقد آخرون بأن هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً وفق مبدأ الصفقة، فالموظفين يحسبون استثماراتهم في المنظمة بناء على ما قدموه للمنظمة وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا معها. فمثلاً قد يختار الفرد ألا يغير مكان العمل بسبب الوقت والمال المرتبط بخطة التقاعد الخاصة بالمؤسسة، عندها فإن هذا الموظف يمكن أن يشعر انه سوف يفقد الكثير جداً إذا ترك هذا المنظمة، فضلاً عن أن الخوف من فقدان هذه الاستثمارات سوف يدفع الأفراد إلى تطوير الالتزام المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل (Caruana & Calleya, 1998, 109-110)، بينما بين آخرون إلى أن التزام الفرد هذا يمكن أن يعتمد على مدركاته لخيارات العمل المتاحة خارج المنظمة. يحدث هذا عندما يبدأ الموظف يعتقد أن مهاراته غير قابلة للتسويق، مثل هذا الموظف يمكن أن يشعر انه مقيد بمؤسسته الحالية. لذا فإن الموظفين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك (Fulford, 2005, 75-77).

3. الالتزام المعياري:

البعد الثالث من الالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري والذي يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. فالموظفون الذين لديهم مستوى مرتفع من الولاء المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء مع المنظمة، فضلاً عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه التزام أخلاقي، فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت فيها، فعندما يبدأ الموظفون يشعرون بأن المنظمة أنفقت الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم فإنهم يستطيعون مقابلة ذلك أو تعويض المنظمة من خلال الاستمرار بالعمل لديها (Lam & Zhang, 2003, 215-218)، بشكل عام يكون الالتزام المعياري أكثر احتمالاً عندما يجد الأفراد العاملين انه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمة. ويرى العديد من الباحثين وفق ذلك أن الالتزام المعياري يشكل التزاماً أخلاقياً وعلى ذلك فإن الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاماً بذلك (Allen & Meyer, 1990, 22-23).

ثانياً / الدراسات السابقة

1/ دراسة قام بها العجمي (1998) حول تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، حيث اشتملت عينة الدراسة حجمها (500) موظف من خمس منظمات من القطاع الحكومي في دولة الكويت تم اختيارها عشوائياً من بين الجهات الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين

وتخضع جميعها لقانون الخدمة المدنية الكويتي، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما لم يكن هناك تأثير لإحساس العاملين ب عدالة التوزيع على مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين. /2 دراسة قام بها (المهدي 2006) بعنوان " العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (1083) معلماً تم اختيارهم من ثماني محافظات .. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.
- هناك علاقة ارتباطيه قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء المعلمين لسلوك المواطنة.
/3 دراسة (Fok, 2000) حول العلاقة بين الإحساس بالعدالة وقوة حاجة النمو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المدركة في البيئة النوعية، حيث اشتملت الدراسة على عينة من المحاسبين الإداريين والمتخصصين والبالغ عددها (85) عضواً، ضمن منظمات متعددة في مدن الشمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة إلى النمو وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الارتباط مع المخرجات التي يدركها المبحوثين، وهذه العلاقة إيجابية تصاعديّة، تعتمد على ارتباط الإدراك الإيجابي للمبحوثين بمدى المخرجات المدركة.

/4 دراسة (Rahim, 2000) حول التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب وفي إدارة النزاع مع المشرفين، حيث اشتملت الدراسة على عينة بلغ تعدادها (202) عضواً وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية و عدالة التعاملات لها تأثير ايجابي واضح في أساليب إدارة النزاع (التعاون، والمساومة، والتجنب) وأوضحت الدراسة بأن العدالة في التعاملات لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

/5 دراسة أجراها لي (Lee, 2000) حول العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياتهم، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562) عضواً من العاملين في فندقين تم اختيارهما من أصل (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما وبينت الدراسة عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وأن هناك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً رئيساً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة، في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

6 / دراسة مايكل وآخرون (Michaels, et.al. 1988) بعنوان

"Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers"

أو ما ترجمته "تأثير الرسمية على الالتزام التنظيمي والاعترا ب الوظيفي للبايعين والمشتريين الصناعيين"

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الرسمية التنظيمية على الاغتراب الوظيفي من خلال غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبانة من اجل جمع البيانات وزعت على (255) رجل بيع , وقد تم استرداد (215) استبانة وبنسبة استرداد (84.3%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود مستويات أعلى من الرسمية التنظيمية مترافقة مع مستويات اقل لغموض الدور لرجال البيع والشراء, ووجدت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الرسمية التنظيمية تترافق مع مستويات اقل من صراع الدور في كل سياسات البيع والشراء. إضافة إلى وجود التزام تنظيمي اكبر يرافقه مستويات اقل من ترك العمل. أما صراع وغموض الدور فقد ظهر بمستويات عالية يرافقه مستويات اقل من الالتزام التنظيمي, ومستويات عالية من ترك العمل.

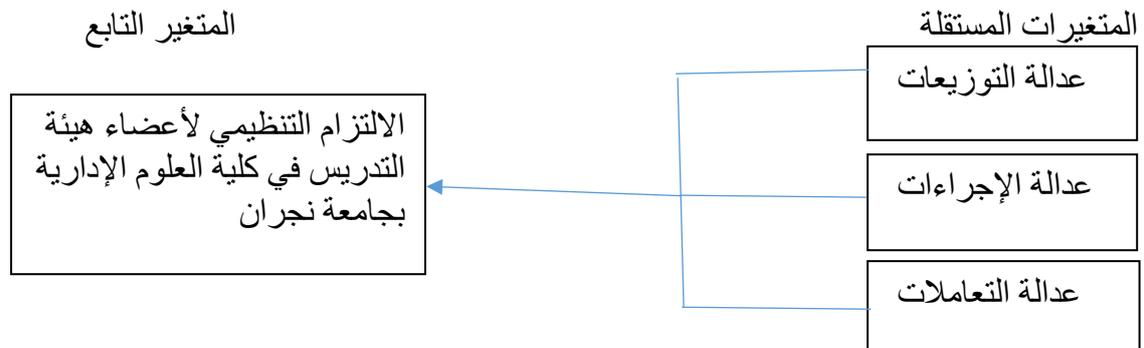
7/ دراسة الثمالي (2002م) بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستويات الألتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة وقد تم توزيع إستبيانات على عينة مؤلفة من 300 ضابط في منطقة الرياض بالسعودية وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الألتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا , ووجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والألتزام التنظيمي .

مناقشة الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية وبالالتزام التنظيمي وقدم الباحثون فيها جهدا طيبا ساهم في اغناء موضوع الدراسة، وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة. وكان هناك أوجه شبه بين دراستنا هذه وبين الدراسات السابقة، كما كان هناك أوجه اختلاف جعلت هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في جوانب مختلفة.

أما أوجه الشبه فمنها إن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي العدالة التنظيمية والألتزام التنظيمي كمتغيرات الدراسة، صحيح أن بعض الدراسات السابقة تناولت المتغيرات بشكل جزئي ولكن الشيء المشترك بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى هو الموضوع الذي تم تناوله. أما أوجه الاختلاف لتي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن في أن الدراسات السابقة تناولت عناصر جزئية من العدالة التنظيمية وربطتها بالألتزام التنظيمي، بينما تناولت هذه الدراسة كل عناصر العدالة التنظيمية وربطتها بالألتزام التنظيمي.

نموذج الدراسة



قام الباحثان بتصميم استبانة مؤلفة من قسمين القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية وهي مكونة من العناصر التالية: الجنس , العمر , المؤهل العلمي , وسنوات الخدمة في الكلية. القسم الثاني يتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران التي تقيس متغيرات الدراسة وهي: عدالة التوزيعات , عدالة الإجراءات , عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي. وبلغ مجموع عدد هذه الأسئلة 35 سؤالاً. وقام الباحثان باستخدام العينة الملائمة مؤلفة من 40 شخص من الأساتذة السعوديين والمقيمين من مختلف الجنسيات تم تحديدها واختيارها من مجتمع الدراسة المؤلف من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. وتم توزيع 40 استبانة على جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية .

أولاً: الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج حزم البيانات الإحصائية (SPSS) لتحليل الاستبيانات وقد اعتمد الباحثان على البيانات الإحصائية التالية:

- تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري لقياس مدى موافقة وعدم موافقة مجتمع الدراسة على عبارات الاستبيان.
 - تم استخدام تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) لاختبار صحة الفرضيات
- ثانياً: المناقشة العلمية وإثبات الفرضيات

جدول رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	3.95	1.10
2	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	3.15	1.45
3	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.	3.35	1.27
4	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.	2.32	1.38
5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.	3.55	1.21
6	يستخدم رئيسي المباشر القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	3.82	1.17
7	يحرص رئيسي المباشر على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.90	.98
8	يجمع رئيسي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	3.65	1.16
9	يشرح رئيسي المباشر القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	3.57	1.19
10	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.	3.80	1.09
11	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	3.45	1.25
12	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	4.02	1.12
13	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	4.07	1.14

1.26	3.70	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	14
1.31	3.55	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية.	15
1.23	3.57	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصلحتي كموظف.	16
1.30	3.52	يناقش رئيسي المباشر معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	17
1.29	3.55	يشرح لي رئيسي المباشر مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	18
1.09	3.65	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	19
1.21	3.50	يشرح لي رئيسي المباشر بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	20
.64	4.47	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد أفراد هذه الكلية	21
.55	4.50	وفقاً لتوقعاتي وما أومن به احرص أن أكون عضواً في هذه الكلية واعمل لصالحها.	22
1.15	3.90	يعتبر وجود الفرد في هذه الكلية مؤشراً لكفاءته.	23
1.06	4.12	أعتبر مشاكل الكلية هي مشاكلي شخصياً.	24
1.03	4.05	أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه الكلية رغبة قوية في الانتماء لها.	25
.70	4.40	أشعر بالانتماء لكليتي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه.	26
.74	4.45	تستحق كليتي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها.	27
.93	4.05	تفتي بأغلب العاملين في الكلية كبيرة.	28
1.08	3.82	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه الكلية.	29
.97	4.07	كان قرار ارتباطي بهذه الكلية صائباً.	30
.90	4.27	يتطلب الانتماء لهذه الكلية جهود كبيرة من قبل العاملين.	31

فيما يلي أبرز النتائج التي يمكن قراءتها من الجدول رقم (2)

1. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.95) بانحراف معياري (1.10) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة.
2. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة (3.82) بانحراف معياري (1.17) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن رئيسهم المباشر يستخدم القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
3. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة (3.90) بانحراف معياري (.98) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين رئيسهم المباشر يحرص على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
4. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة العاشرة (3.80) بانحراف معياري (1.09) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين أنه يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.
5. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية عشرة (3.82) بانحراف معياري (1.17) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين أن رئيسهم المباشر يتخذ عندما قراراً متعلقاً بوظائفهم فإنه يتعامل معهم بكل الاهتمام والود.

6. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة عشرة (4.07) بانحراف معياري (1.14) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشكل عال عندما يتخذ رئيسهم المباشر قراراً متعلقاً بوظائفهم فإنه يتعامل معهم باحترام وكرامة.
7. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة التاسعة عشرة (3.65) بانحراف معياري (1.09) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين عندما يتخذ رئيسهم المباشر قراراً متعلقاً بوظائفهم فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.
8. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الواحد والعشرون (4.47) بانحراف معياري (0.64) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يشعرون بشكل عال بالفخر والاعتزاز كونهم من أفراد هذه الكلية.
9. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثاني والعشرون (4.50) بانحراف معياري (0.55) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يحرصون بشكل عال أن يكونوا أعضاء في هذه الكلية ويعملون لصالحها وفقاً لتوقعاتهم.
10. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالث والعشرون (3.90) بانحراف معياري (1.15) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يعتبرون بشكل عال وجود الفرد في هذه الكلية مؤشراً لكفاءته.
11. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابع والعشرون (4.12) بانحراف معياري (1.06) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشكل عال أن مشاكل الكلية هي مشاكلهم الشخصية.
12. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة والعشرون (4.05) بانحراف معياري (1.03) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متوقعين بشكل عال أن أفراد المجتمع الذي تعمل فيه الكلية يمتلكون رغبة قوية في الانتماء لها.
13. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة والعشرون (4.40) بانحراف معياري (0.70) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون بشكل عال على الشعور بالانتماء لكليتهم كما وكأنها بيتهم الذي يحرصون عليه.
14. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة والعشرون (4.45) بانحراف معياري (0.74) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشكل عال أن كليتهم تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها.
15. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثامنة والعشرون (4.05) بانحراف معياري (0.93) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشكل عال أن ثققتهم بأغلب العاملين في الكلية كبيرة.
16. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة التاسعة والعشرون (3.82) بانحراف معياري (1.08) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين أنه يمكن لهم الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه الكلية.
17. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثلاثون (4.07) بانحراف معياري (0.97) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون بشكل عال أن قرار ارتباطهم بهذه الكلية كان صائباً.

18. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الواحد والثلاثون (4.27) بانحراف معياري (0.90). وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشكل عال أن الانتماء لهذه الكلية يتطلب جهود كبيرة من قبل العاملين.

اختبار صحة الفرضيات:

لاختبار صحة الفرضيات تم استخدام تحليل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة والذي كان على النحو التالي:

الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

عدالة التعاملات	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيعات	الالتزام التنظيمي	
			1	الالتزام التنظيمي
		1	0.551	عدالة التوزيعات
	1	0.639	0.711	عدالة الإجراءات
1	0.852	0.587	0.619	عدالة التعاملات

ملاحظة: جميع الارتباطات دالة عند مستوى 0.01.

الفرضية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

من الجدول رقم 3 نجد أن معامل الارتباط بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي = 0.551 طردي متوسط، وأن قيمة الاحتمال 0.01

القرار: بما أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 إذن نقبل صحة الفرضية بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

الفرضية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

من الجدول رقم 3 نجد أن معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي = 0.711 طردي قوي، وأن قيمة الاحتمال 0.01

القرار: بما أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 إذن نقبل صحة الفرضية بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

الفرضية الثالثة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

من الجدول رقم 3 نجد أن معامل الارتباط بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي = 0.619 طردي متوسط، وأن قيمة الاحتمال 0.01

القرار: بما أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 إذن نقبل صحة الفرضية بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج إجابات الكادر التدريسي عينة الدراسة على محاور الاستبيان تبين الآتي:

1/ هنالك توجه إيجابي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة الإجرائية.

2/ هنالك توجه معتدل لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التعاملية.

3/ هنالك توجه منخفض لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التوزيعية.

- 4/ هنالك توجه ايجابي مرتفع لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد الالتزام التنظيمي. وفي ضوء اختبار فرضيات الدراسة تبين الاتي:
- 1/ وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
- 2/ وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
- 3/ وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة السابقة يوصى الباحثان بما يلي:
- 1/ وضع نظام للحوافز في الكلية بما يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز وهذا ما تؤكد العدالة التوزيعية.
- 2/ أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين في الكلية بشكل عادل ومناسب، بما يؤدي إلى زيادة مستوى إحساس العاملين بعدالة التوزيع بحيث تتناسب أعبائهم الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتناسب الراتب مع الجهد المبذول.
- 3/ ضرورة التأكيد على الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية في الكلية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التوزيعية والانتماء العاطفي عند العاملين في الكلية.
- 4/ تبين من خلال نتائج الدراسة الحالية ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي، وفي ضوء هذه النتيجة توصي الدراسة بضرورة المحافظة على هذه الدرجة وتعزيزها، من خلال استمرارية هذه الوضعية والمحافظة عليها.

قائمة المراجع والمصادر

- 1- الثمالي , عبد الله (2002) علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا , أكاديمية نايف للعلوم الأمنية , الرياض , المملكة العربية السعودية.
- 2- الشلوي, حمد (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض, المملكة العربية السعودية.
- 3- العجمي , راشد (1998) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. مجلة الإداري , معهد الإدارة العامة , مجلد (20) , العدد (2).
- 4- العوفي , محمد (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا , أكاديمية نايف للعلوم الأمنية , الرياض , المملكة العربية السعودية.
- 5- محارمه , محمد (2000) مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة الإداري , معهد الإدارة العامة , مجلد (40) , العدد (2).
- 6- المهدي , ياسر (2006) العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة بمصر. رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة عين شمس , القاهرة , مصر.
- 7- Allen, N. & Meyer, J. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to the Organization , **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, Available at: www.emeraldinsight.com.
- 8- Caruana, Albert & Calleya, Peter,(1998)The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers, **International**

- Journal of Bank Marketing** , Vol. 16, No. 3, Available at: www.emeraldinsight.com.
- 9-Colquitt, J. A., et al. (2001) Justice at the Millennium: A meta Analytic Review of 25 years at Organizational Justice Research, **Journal of Applied psychology**, Vol. 86, pp. 425 – 445.
- 10-Billy, Bai , Pearl, K. Brewer , Gail, Sammons & Skip, Swerdlow (2006) Job Satisfaction ,Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel /Casino Industry , **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism** ,Vol.5, Issue. 2 , Available at: www.emeraldinsight.com.
- 11- Fulford, Mark D. (2005), The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employee's. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism** , Vol. 2, Issue. 1, Available at: www.emeraldinsight.com.
- 13.Fok, Lillian, Y.(2000) The Relationship Between Equity Sensitivity, Growth Need Strength Organizational Citizenship Behaviors And Perceived Outcomes In The Quality Environment: A Study Of Accounting Professional, **Journal Of Social Behavior & Personality**, Vol 15.
- 12- Meyer, J. Allen, N. & Smith, C. (1993) Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization , **Journal of Applied Psychology** , Vol. 78, Available at: www.emeraldinsight.com.
- 13- Michaels, Ronald E., Cron, William L., Dubinsk, Alan J.,& Erich A.(1988). Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers, **Journal of Marketing Research**, pp.376-383.
- 14- Moorman, R.H. (1991). The Relationship Between Organizational Justice And Organizational; Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 75
- 15- Niehoff , B. & Moorman , R. (1993) Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational citizenship Behavior , **Academy of management journal** , Vol. 36 , No. 2 , pp. 527 – 556.
- 16-Lam,Terry & Zhang, Q. (2003) Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 15, No.4, Available at: www.emeraldinsight.com.
- 17- 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.
- 18- Rahim, M. (2000). Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely? **International Journal of conflict Management**, (11): 9-23.
- 19- Randall, C. & Mueller, C. (1995) Extensions of Justice Theory: Justice Evaluation and Employees Reaction in A Natural Setting, **Social Psychology Quarterly**, Vol. 58 No. 3.
- 20- Roscoe, John (1975). Fundamental Research Statistics for the Behavioral Science. Publisher **Holt , Rinehart & Winston 1975 original from the university of Michigan**, Vol.2.