

**Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)**

**ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043**

**Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC**

**Online Publication Date & Issue: 1st April 2019, Vol.7, No.2, April 2019**

**<https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.2.95.110>**

## **Job Commitment and its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective**

**Yazan Taher Shawabkeh**

An Independent Researcher, Amman, Jordan, yazanshawabkeh@gmail.com

**Musa Al-Lozi**

Department of Public Administration, School of Business, The University of Jordan,  
Amman, Jordan & President of Aqaba Branch, The University of Jordan, Aqaba,  
[Lozi.musa@ju.edu.jo](mailto:Lozi.musa@ju.edu.jo)

### **Abstract:**

The organizations are based on a number of foundations, one of which is financial and non-financial resources. Non-financial resources include human resources and non-human resources. The human resource is distinguished from all other resources of the organization by reason and by its psychological and social dimensions. Organizations therefore need personnel who are psychologically linked to their work in the present and future. And that no governmental or private organization can develop its efficiency and effectiveness without the will of its staff to cooperate with it and their desire to do so, unless, and to the extent that it has effective and competent staff. The present study aims at reviewing the Arabic and foreign studies related to the job commitment and its relation to organizational justice.

### **Keywords:**

Job Commitment, Organizational Justice, Theoretical Perspective

### **Citation**

Shawabkeh, Yazan Taher; Al-Lozi, Musa (2019); Job Commitment and its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective ; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM); Vol.7, No.2, pp.95-110, <https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.2.95.110>.

## الالتزام الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: إطار نظري

يزن طاهر الشوابكة<sup>1</sup>، أ.د. موسى اللوزي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باحث مستقل، عمان/الأردن، yazanshwabkeh@gmail.com

<sup>2</sup> نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة، Lozi.musa@ju.edu.jo

### الملخص

تقوم المنظمات على عدد من الأسس، أحدها الموارد المالية وغير المالية، وتشمل الموارد غير المالية الموارد البشرية وموارد غير بشرية، ويتميز المورد البشري عن كل موارد المنظمة الأخرى بالعقل والبُعدين النفسي والاجتماعي له. ولذا تحتاج المنظمات موظفين يرتبطون إرتباطاً نفسياً بأعمالهم في الحاضر والمستقبل. ولأنه لا تستطيع أي منظمة حكومية أو خاصة أن تطور كفاءتها وفعاليتها بدون إرادة موظفيها للتعاون معها ورغبتهم في ذلك، وما لم – وإلى أن – يتوفر لها موظفون فاعلون وأكفاء. وبالتالي تهدف الدراسة الحالية لمراجعة الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالالتزام الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية. كلمات مفتاحية: الإلتزام الوظيفي، العدالة التنظيمية، إطار نظري.

#### 1. المقدمة

تتأثر كفاءة الموظفين – وبالتالي كفاءة المنظمة – بعدد كبير من العوامل، منها استراتيجية إدارة الموارد البشرية ووظائف هذه الاستراتيجية كالاتقاب والاختيار والتعيين والتحفيز والتنمية والتطوير والترقية، ومنها كذلك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي و مناخ المنظمة. ومستوى العدالة التنظيمية المُدرَك والمحسوس من قِبل الموظفين يؤثر في المستويات الفردية لكفاءتهم وتحفيزهم والتزامهم الوظيفي بقدر كبير ويؤثر ذلك بالتالي في أدائهم الفردي وفي أداء المنظمة وإنتاجيتها (Mukherjee, Singh, & Mehrotra, 2016). وفي وقتنا الحاضر يعد تنمية حسن الإلتزام عند الموظفين أحد أهم متطلبات نجاح المنظمات الحديثة ويُصَدِّقُ بالإلتزام إرادة الإبقاء على العضوية في المنظمة والتماثل – أو التطابق – معها والرغبة في ذلك والاستعداد له (Saeed et al., 2017). يكتسب الإلتزام الوظيفي أهمية خاصة من حيث إرتباطه بعدة نواتج تنظيمية، ومن دوره في تمكين الإدارة من التنبؤ بالإنتاجية وأتباع العمل والتغيب عن العمل ونوايا ترك العمل عند الموظفين. وأكد أرونياسو (Aroniyaso, 2016) على أن محاولات المنظمة للتنبؤ بالسلوكيات الوظيفية للموظفين تُركز على الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي كعاملين نفسيين حرجين، وقد أُثبتت عدة دراسات أن هذين العاملين عاملان رئيسان هامان من العوامل المُحددة لتحقيق الأهداف الموسوعة في المنظمة، وكلاهما يؤثر في أحدهما الآخر وفي عدد من المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية، ويتأثران بها، وبالتالي الموظف إذا كان راضياً عن عمله وعن بيئة المنظمة فإنه سيكون أكثر التزاماً وظيفياً مما لو لم يكن راضياً. ولندرة الدراسات الخاصة بالإلتزام الوظيفي وخاصة العربية تهدف الدراسة الحالية لمراجعة الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالإلتزام الوظيفي.

#### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

##### 2.1 تمهيد

يناقش الباحثون في الأبواب التالية العدالة التنظيمية؛ تعريفها ومداخلها وأهميتها، والعوامل المؤثرة فيها وتلك المتأثرة بها.

##### 2.2 الإلتزام الوظيفي (Job (Work) Commitment)

##### 2.2.1 تعريف الإلتزام الوظيفي

عرّف غوني وآخرون (Güney, et al., 2012) الإلتزام (Commitment) بأنه موقفٌ وثيقُ الصلة بالشخص تجاه أشخاص أو أشياء أو مواضيع نفسية، يظنّها هذا الشخص هامةً لحياته، وتأديته سلوكياتٍ مرتبطةً بهذا الموقف بإرادة ورغبةٍ وسرور. وقدمت سوارنالاثه (Swarnalatha, 2016) تعريفاً للإلتزام قريباً من هذا التعريف، ينصُّ على أن الإلتزام مستوى عالٍ من الإلتصاق بالمنظمة أو نشاط (Activity) أو شخص. أما الإلتزام الوظيفي، ويُقابله في اللغة الإنجليزية المُصطلحان (Job Commitment) و (Work Commitment)، فقد صاغ عددٌ من الباحثين تعريفاتٍ له مستقاةً من تعريفات الإلتزام، فمثلاً عرّف كوتزي وآخرون (Coetsee et al., 2014) الإلتزام الوظيفي (Job Commitment) بمستوى الإلتصاق بالعمل والتحفز له عند الموظف، واستشهد هؤلاء الباحثون بعدد من تعريفات الإلتزام الوظيفي، ينصُّ أحدها على أنه مستوى استغراق الموظف في عمله، والأهمية التي يوليها له، واستعداده لتكريس الوقت والطاقة اللازمة له. وبالنسبة لسوارنالاثه (Swarnalatha, 2016) يعني الإلتزام الوظيفي ولاء الفرد لعمله. وعرّف موخيرجي وآخرون (Mukherjee et al., 2016) الإلتزام الوظيفي (Work Commitment) بالإحساس بالمسؤولية عند الفرد تجاه عمله وتجاه المهام التنظيمية الموكلة إليه، وعرّفه أيضاً بأنه مدى إرادة الموظف

## Job Commitment and its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective

أن يبذل أقصى جهده مستخدماً طاقاته وإمكاناته أفضل استخدام بهدف تقديم أفضل النتائج فيما يتعلق بإنتاجية المنظمة. أما سعيد وآخرون (Saeed et al., 2017) فقد عرفوه بإرادة الإبقاء على العضوية في المنظمة والتماثل – أو التطابق – معها والرغبة في ذلك والاستعداد له.

يظنُّ الباحثون في الدراسة الحالية أن تعريف كوتزري وآخرون (Coetzee et al. (2014)) للالتزام الوظيفي واحد من أصحَّ التعريفات لهذا المفهوم، ولكنَّ خلافاً للتعريفات المتقدمة يرى الباحثون أن التعريف المناسب للالتزام الوظيفي يجب أن يُعطيَّ أبعاد الالتزام ويشملها. وبناءً على ذلك يعرف الباحثون الالتزام عموماً بأنه اختيار الفرد البقاء في نظام (System) مُعيَّن في بيئة مُعيَّنة، والمحافظة على المعتقدات والأفكار والمواقف والسلوكيات والتصرفات المرتبطة بذلك، والبقاء في هذا النظام. ويعني الباحثون بالنظام (System) في هذا التعريف أيَّ منظمة أو مجموعة بشرية أو تنظيمية. وعرف الباحثون الالتزام الوظيفي كذلك بارتباط الموظف بوظيفته والتعلق بها والمحافظة عليها والتعهد بالبقاء فيها، والتصرف وظيفياً بمقتضى ذلك. ويضع هذا التعريف مفهوم الالتزام الوظيفي في سياقه الصحيح كعلاقة بين الموظف والوظيفة بخلافاً للالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) الذي يُعبّر عن العلاقة بين الموظف والمنظمة. هذا وتعدُّ درجة التماهي والتطابق النفسي (Psychological Identification) للموظف مع وظيفته واحداً من العوامل الهامة المُفضية إلى الالتزام الوظيفي و – في نفس الوقت – أحد المؤشرات عليه.

وفي ختام هذا الباب يُسلطُّ الباحثون الضوء على مسألةٍ لافتةً للانتباه، هي أن عدداً من الباحثين اختلفت عندهم المفاهيم العديدة لأنواع أو متغيرات «الالتزام»، واستخدموا اثنين منها أو أكثر كمترادفات، وقد شملت تلك المتغيرات الالتزام الوظيفي (Job Commitment (or Work Commitment)) والالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) والالتزام المهني (Occupational Commitment) والالتزام الحرفي (Professional Commitment) والالتزام الوظيفي (Career Commitment)، وأكثر الخلط وقع بين مُتغيري الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يوهّم القارئ أن متغير الالتزام الوظيفي مطروقٌ بكثافة رُغم أن واقع الحال نقيض ذلك، ورغم الفارق بين هذه المتغيرات في مدلولاتها. ويظنُّ الباحثون أن هذا الخلط يُعزى لسببين رئيسيين في أن، هما (أ) التقارب الكبير بين هذه المتغيرات في تعريفاتها ودقّة الخطوط الفاصلة بين مدلولات هذه المتغيرات، و (ب) أوجه أو أبعاد الالتزام، التي سنناقش درجة من التفصيل في الباب (2.2.3) - نفسها في كلّ الحالات؛ بُعد عاطفي، وبُعد معياري، وبُعد استمراري. وتتعمّل الدراسة الحالية مع هذه المشكلة بوضع المفاهيم في سياقها الصحيح وبالتركيز - كنتيجة - على الالتزام الوظيفي فقط بمقتضى تعريفه الوارد في هذا الباب.

### 2.2.2 مداخل الالتزام الوظيفي

أشار أوان (Awan, 2018) إلى أن التوصيف النظري لمحددات الالتزام الوظيفي يقوم على منهجين، هما المنهج الظرفي (Situational Approach) والمنهج المزاجي (Dispositional Approach)، وذلك كما يلي:

#### 1- المنهج الظرفي (Situational Approach)

يُسمّى هذا المنهج لمحددات الالتزام الوظيفي كذلك بمنهج خصائص العمل (Job Characteristics Approach)، ويرى أن التزام الموظف الوظيفي يعكس خصائص العمل (Awan, 2018; Eib, 2015)؛ حيث يكون هذا الالتزام أعلى كلما كانت خصائص العمل مفضّلةً أكثر، والعكس بالعكس (Awan, 2018)، ويستند هذا المنهج على افتراض أن هناك قدراً من الثبات في المواقف على طول الزمن وعبر الأوضاع (Keller and Semmer, 2013). وتشمل خصائص العمل المقصودة طبيعة العمل، ومهام العمل، والأجور، والترقيات الوظيفية، والأمن الوظيفي، ووجود رئيس داعم، وعلاقات زمالة عمل مُجدية، وممارسات إدارة موارد بشرية عالية الأداء. وتشمل كذلك الاستقلالية (Autonomy)، أو السيطرة على العمل (Keller and Semmer, 2013).

#### 2- المنهج المزاجي (Dispositional Approach)

يُعرف هذا المنهج لمحددات الالتزام الوظيفي أيضاً بمنهج السمات الشخصية (Personal Traits Approach)، ويفترض أن التزام الموظف الوظيفي اقتراض السمات الشخصية للفرد؛ فبعض الأفراد يُبدون التزاماً وظيفياً عالياً بغض النظر عن ظروف العمل (Awan, 2018). ومن هذه السمات عواطف الأفراد ومواقفهم ونظرتهم إلى الحياة (Wolowska, 2014)، وهي ما أشار إليها كلر وسيمر (Keller and Semmer, 2013) بتقييمات الذات الجوهرية (Core Self Evaluations).

ختاماً، من الجدير بالذكر أن التقسيم السابق لمداخل الالتزام الوظيفي يتوافق مع منظور علم نفس الشخصية لسلوكيات الأفراد الذي يرى أن سلوك الفرد تحدده الفروق الفردية بين الناس وعوامل سياقية. ويشير الباحثون إلى أن الدراسة الحالية تُعطي المدخل الظرفي من خلال المتغير المستقل؛ العدالة التنظيمية، الذي يرتبط بسياق (أو بيئة) العمل، ومنهج السمات الشخصية من خلال المتغير التابع؛ الالتزام الوظيفي.

### 2.2.3 أبعاد الالتزام الوظيفي

للالتزام الوظيفي أبعاد ثلاثة، هي الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري (Umoh, Amah, and Wokocho (2014); Oludeyi (2015); Mukherjee et al. (2016))، وفيما يلي توضيح لكل من هذه الأبعاد.

1- الالتزام العاطفي (Affective Commitment) هو التعلق الإيجابي للموظف بالعمل، ويُشير إلى مدى شعور الموظف بالتعلق (Attachment) عاطفياً بالعمل الذي يؤديه في المنظمة ومدى شعوره بأهمية هذا العمل في حياته (Mukherjee, et al., 2016)، فهو الالتزام القائم على الروابط العاطفية التي يطورها الموظف مع المنظمة من خلال تجارب العمل الإيجابية (Oludeyi, et al., 2018).

2- الالتزام المعياري (Normative Commitment) هو الالتزام الناتج عن الواجب (أو التعهد) المُدرَك من قِبَل الموظف (Oludeyi, 2015; Oludeyi, et al., 2018)، ويعرفه موخبرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) بمدى شعور الموظف بالإلزام بالمنظمة وكيف يساعد هذا الشعور الموظف على الشعور بالارتباط بالمنظمة والاستمرار في العمل فيها. من وجهة نظر رجي ونَجَفَزاده (Rajabi and Najafzadeh, 2015) يعكس الالتزام المعياري الثقة المتبادلة - بين الموظف والمنظمة - التي تُنشئ عند الموظف التعهد والإلزام بالبقاء فيها.

3- الالتزام الاستمراري (Continuous (or Continuance) Commitment) هو ارتباط الموظف بالمنظمة بناء على تقييم المنافع الاقتصادية المكتسبة (Umoh, et al., 2014)، فهو الالتزام التابع من التكلفة المُرتبطة بترك العمل (Oludeyi, 2015). وقد عرّف أومه وآخرون (Umoh, et al., 2014) الالتزام الوظيفي الاستمراري بإرادة الموظف البقاء في المنظمة بسبب استثماره الشخصي فيها في صورة استثمارات غير منقولة، أو غير قابلة للنقل، تجعل ترك العمل في المنظمة باهظ التكلفة، ومن أمثلتها علاقات العمل الوثيقة مع زملاء العمل، واستثمارات المهنة والتقاعد، ومهارات العمل المُكتسبة في المنظمة والتي هي خاصة بالمنظمة المُعيّنة، وسنوات العمل في المنظمة. أما موخبرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) فيعرّفون الالتزام الاستمراري بمدى إرادة ورغبة الموظف للاستمرار في العمل في المنظمة الحالية.

#### 2.2.4 أهمية الالتزام الوظيفي

يكتسب الالتزام الوظيفي أهمية خاصة من ارتباطه بعدة نواتج عمل (Work Outcomes) ونواتج تنظيمية (Organizational Outcomes)، ليس أولها ولا آخرها أداء العمل (Work (or Job) Performance)، ومن دوره في تمكين الإدارة من التنبؤ بالإنتاجية وأتباع العمل والتغيب عن العمل ونوايا ترك العمل عند الموظفين (Agarwal, 2015; Aroniyasio, 2016; Olajo and Oyeboade, 2016). وأكد أرونياسو (Aroniyasio, 2016) على أن محاولات المنظمة التنبؤ بالسلوكيات الوظيفية للموظفين تُركّز على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي كعاملين نفسيين حرجين، وقد أثبتت عدة دراسات أن هذين العاملين عاملان هامان رئيسان من العوامل المُحددة لتحقيق الأهداف الموضوعية في المنظمة، وبناء على ذلك فإن الالتزام الوظيفي عامل على قدر كبير من الأهمية لما له من أثر في دوران العمل (Job Turnover) وفي أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Aroniyasio, 2016). وقد زاد موخبرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) على ما تقدّم من جوانب أهمية الالتزام الوظيفي دوره في إنتاج نوعية عمل أفضل وإبداع أفضل، وتعزيز اهتمام الموظفين بأعمالهم، وإسهامهم في الإدارة الأفضل لضغوط العمل وفي إنجاز الأعمال المطلوبة في مواعيدها.

#### 2.2.5 العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي

يؤثر العديد من المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية في الالتزام الوظيفي، فمثلاً ذكر غوني وآخرون (Güney, et al., 2012) أن الاتصال التنظيمي (Organizational Communication) عامل مؤثر في الالتزام الوظيفي، وأنه يؤثر إيجاباً في هذا للالتزام عند الموظفين، سواء كان اتصالاً مفتوحاً أو مُغلّقاً. وأشار أومه وآخرون (Umoh, et al., 2014) إلى أن الالتزام الوظيفي الاستمراري يتأثر بالمنافع الوظيفية التي يحصل عليها الموظف، وهي أيّ تعويضات يحصل عليها الموظف سوى الأجور المباشرة، وتشمل خطط التقاعد، وبرامج العناية بالأطفال والمُسنين، والرعاية الطبية، والإجازات، والعطل مدفوعة الأجر، والضمان الاجتماعي. وبيّنت بتول وآخرون (Batool, et al., 2017) أن الالتزام الوظيفي يتأثر بالرضا الوظيفي، والدور الوظيفي، والجهد الوظيفي، والعوائد (المكاسب) الوظيفية. ويمثل التحفيز واحداً من القوى الدافعة للالتزام الوظيفي (Awolusi, 2013; Olajo and Oyeboade, 2016). وركّز بعض الباحثين، ومنهم موخبرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016)، على أن تمييز جهد الموظف وتقديره (Recognition) من أهم العوامل المؤدية إلى تنمية وتعزيز الالتزام الوظيفي عند الموظفين، ويجب أن يتجاوز التقدير الجهد ليشمل المعارف والمهارات والخبرات والإمكانات والأفكار. وبيّن اسكندراني وغورجي (Eskandari and Gorji, 2018) أن الرضا الوظيفي والتوتر المرتبط بالعمل (Work-related Stress) عاملان مؤثران في الالتزام الوظيفي، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه آغاروال (Agarwal, 2015) من قبل، وهو أن الرضا الوظيفي والتوتر (Stress) عاملان رئيسان مؤثران في الالتزام الوظيفي.

أضاف أرونياسو (Aroniyasio, 2016) إلى العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي عوامل أخرى منها ظروف العمل، ومناخ مكان (بيئة) العمل، أو المناخ التنظيمي (Organizational Climate)، والمكافآت والتعويضات

(Remuneration)، والرفاهية التي تُوفِّرها المنظمة لموظفيها، ونمط القيادة الإدارية السائد في المنظمة، وهي نتيجة توافق معها إلى حدٍّ ما نتائج دراسة أوان (Awan, 2018) التي أثبتت أن السمات الشخصية للموظف (الانفتاح، وبقظة الضمير، والودية) ونمط القيادة التحولية (Transformational Leadership Style) وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، وهوية المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤثر في الالتزام الوظيفي عند الموظف تأثيراً إيجابياً، وكانت أقوى تأثيراً ممارسات نمط القيادة التحولية، خاصة التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation). والعوامل هذه ثبتت أنها كذلك تؤثر في الالتزام الوظيفي عند الموظفين الإداريين في الجامعات، إذ أشار أولوديبي وآخرون (Oludeyi, et al., 2018) إلى أن منهج الإدارة، وشخصية الرئيس المباشر، وسياسات المنظمة (الجامعة)، والظروف المادية للعمل، والأجور عوامل مؤثرة في الالتزام الوظيفي عند موظفي الجامعات الإداريين في نيجيريا. وأيد كوتزي وآخرون (Coetsee, et al., 2014) كلاً من أوان (Awan, 2018) وأولوديبي وآخرين (Oludeyi, et al., 2018) من حيث أن الالتزام الوظيفي للموظف يتأثر بخصائص وظيفته مثل شمولها لمهام عمل متحدية، وتطلبها تنوع مهارات، وتضمينها مستويات عالية من مسؤوليات العمل، وتميزها باستقلالية المهام والتغذية الراجعة. وتوافقت مع ذلك نتائج دراسة أرونياسو (Aroniyaso, 2016) التي كشفت عن أن الالتزام الوظيفي للموظف يتأثر بدخله الشهري وبموقعه الوظيفي.

بين موخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) وسعيد وآخرون (Saeed, et al., 2017) أن الالتزام الوظيفي يتأثر إيجاباً بالعدالة التنظيمية، وضمن هذا السياق قدم البحث العلمي ذو العلاقة – على ندرته - أدلة متراكمة على أن العدالة التنظيمية عاملٌ مُحدّد للالتزام الوظيفي ومؤشرٌ أساسيٌّ عليه، وعلى أن الموظفين الذين يُحتسِنون بمستويات عدالة تنظيمية مرتفعة يُبدون التزاماً وظيفياً عالياً، والعكس بالعكس، ومن هذه الدراسات دراسات شوو وآخرين (Chou, et al. (2013)، وسلاجحي وأصفربور (Salajeghea and Asgharpour, 2014)، وموخيرجي وآخرين (Mukherjee, et al., 2016)، وتتناغم مع ذلك نتائج دراسة راي (Rai, 2013) التي دلت على أن كلاً من العدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية وعدالة المعلومات تؤثر تأثيراً إيجابياً في كلٍّ من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وتأثيراً عكسياً في نوايا ترك العمل عند الموظفين، وتوصل رزانيزاده وآخرون (Rezaeizadeh, et al., 2015) إلى أن كلاً من العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية تؤثر إيجاباً في الالتزام الوظيفي وفي كل بعد من أبعاده؛ الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري.

### 2.2.6 العوامل المتأثرة بالالتزام الوظيفي

يرتبط الالتزام الوظيفي بعدة متغيرات تنظيمية داخلية وخارجية، وبعدد من نواتج العمل والنواتج التنظيمية؛ يؤثر في بعضها، ويتأثر ببعضها الآخر، فهو يؤثر في نية ترك العمل، ودوران العمل (Aroniyaso, 2017; Batool, et al., 2016)، والجهد الذي يبذله الموظف في المنظمة (Batool, et al. (2017)، وأداء الموظفين وإنتاجيتهم (Awolusi, 2013; Agarwal, 2015; Aroniyaso, 2016; Swarnalatha, 2016; Batool, et al., 2017). وأوضح كوتزي وآخرون (Coetsee, et al., 2014) أن الالتزام الوظيفي يؤثر في ارتباط الموظف بعمله وفي الأداء الناجح للمنظمة، وبالتالي في نجاحها. وزاد على ذلك سلاجحي وأصفربور (Salajeghea and Asgharpour, 2014) نشاط الموظف وحيويته، والابتكار والإبداع، والالتزام بتقافة العمل، وهي مجموعة العوامل التي أشار إليها شوو وآخرون (Chou, et al., 2013) من قبيل عموماً بنواتج العمل، وشدداً على أنها جميعها تعتمد على الالتزام الوظيفي، ومن مؤشرات ذلك – أي الالتزام الوظيفي - الالتزام بالمواعيد (Punctuality)، والإخلاص والتفاني في العمل (Devotion) واحترام القواعد والأنظمة الإدارية (Salajeghea and Asgharpour, 2014; Ajadi and Alade-Yussuf, 2016).

وترى سوارنالاثا (Swarnalatha, 2016) أن الالتزام الوظيفي يؤدي إلى أمن وظيفي أفضل وإلى تحقق الرضا الوظيفي وتعزيز احترام الذات (Self-esteem) عند الموظف، ويقود إلى تعزيز ثقة الآخرين بالمنظمة، ويسهم في التطور والنمو الوظيفي للموظف. وتمكّن الباحثون من استخلاص عوامل أخرى من دراسة أولاجو وأويبود (Olajo and Oyeboade (2016)، أبرزها بناء صورة تنظيمية حسنة واستدامة النواتج والمخرجات التنظيمية الإيجابية المُفضَّلة. ويضيف الباحثون في الدراسة الحالية إلى ذلك أثر الالتزام الوظيفي في جودة الخدمة وسرعة أدائها، وسرعة إنجاز المهام وعدم تراكمها - أي دوره في تحسين الإنجاز الوظيفي - وأثره في تحقيق رضا الجمهور (الزبائن أو العملاء).

### 3. المراجعة الأدبية

دراسة الباحثات (بتول وبارفين وبتول) (Batool, Parveen & Batool (2017) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقات بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والذكاء العاطفي والالتزام الوظيفي (Job Commitment) واستقصاء الأنوار الوسيطة لمتغيري الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج البحثي الكمي، وكانت دراسة مسحية ارتباطية. طبقت هذه الدراسة على (200) موظف من موظفي

عدة مصارف في ولاية لاهور في باكستان، تم انتقاؤهم بالطريقة القصدية (Purposive Sampling Method)، يتكوّنون من (140) موظفاً و (60) موظفةً من مختلف المستويات الوظيفية، تتراوح أعمارهم بين (30) سنة و (59) سنة. استخدمت الباحثات أربعة مقاييس جاهزة في جمع بيانات الدراسة، وهي مقياس الذكاء العاطفي، واستبانة الالتزام التنظيمي، ومسح الرضا الوظيفي، ومقياس الأداء الوظيفي القائم على الدور. فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (Demographic Variables) للمبحوثين، والتي كانت الجنس والحالة الزوجية (Marital Status) والمؤهل العلمي، بيّنت نتائج الدراسة أن هذه المتغيرات ليس لآيها تأثير في مستوى الالتزام الوظيفي عند الموظفين. أما الذكاء العاطفي فقد كان له تأثير إيجابي في الالتزام الوظيفي، وقد فسّر منفرداً (7.0%) من التباين في الالتزام الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة. ودلت نتائج تحليل الارتباط على أن المتغيرات الأربعة المدروسة ترتبط جميعها مع بعضها البعض ارتباطات موجبة ذات دلالة إحصائية. ووجدت الباحثات أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام الوظيفي وأن أقوى العوامل تأثيراً في الالتزام الوظيفي كان الرضا الوظيفي؛ إذ كانت العلاقة بينهما موجبة متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية. وأظهرت النتائج كذلك أن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كليهما يتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام الوظيفي توسطاً كلياً. وفي ضوء هذه النتائج استنتجت الباحثات أن للذكاء العاطفي تأثيراً في الالتزام الوظيفي ولكنه تأثير غير مباشر.

دراسة أرونياسو (Aroniyaso 2016) حيث درست العلاقات بين عدد من العوامل التنظيمية، وأجرى دراسة هدفت إلى تفصي تأثير الراتب الشهري والموقع الوظيفي مجتمعين في الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في مؤسسة خدمات الجمارك النيجيرية. أتبعته الدراسة منهج البحث الكمي، وكانت أداة جمع بيانات الدراسة استبانة مجمعة من استبانتي قائمتين، هما مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام الوظيفي. كان مجتمع الدراسة موظفات وموظفي الجمارك النيجيرية، وتكوّنت عينة الدراسة من (80) موظفاً وموظفةً من مختلف المستويات الوظيفية في مؤسسة الجمارك النيجيرية في ولاية أويو، وقد تم اختيارهم باستخدام الطريقة القصدية. كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الراتب الشهري والموقع الوظيفي لهما معا تأثير إيجابي دال إحصائياً في الرضا الوظيفي وفي الالتزام الوظيفي عند الموظفين، وأنهما مجتمعين يُفسران (31.7%) من التباين بين الموظفين في مستوى الالتزام الوظيفي. واستنتج هذا الباحث بمقتضى نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي – الذي يُعتبر الراتب الشهري أحد أهم روافده – عامل حاسم في تحقيق الالتزام الوظيفي.

دراسة كوتزي وسرويدر وتلادنيان (Coetzee, Schreuder, & Tladinyane 2014) كان هدفها تقدير الدور التّعديليّ (الدور المُعدّل (Moderating Role)) لثلاثة دعائم وظيفية في العلاقة بين الارتباط الوظيفي (Job Engagement) والالتزام الوظيفي (Job Commitment) للعاملين في القطاع الخدمتي في جنوب أفريقيا. وقد أخذ هؤلاء الباحثون بنظر الاعتبار ثلاث دعائم وظيفية، هي (أ) مواهب العمل وقدراته المُدرّكة ذاتياً، و (ب) المحفزات والحاجات المُدرّكة ذاتياً، و (ت) القيم والمواقف الأساسية. تبنت هذه الدراسة المسحية منهج البحث الكمي، وأتبعته المنهج القصد في اختيار أفراد عينة الدراسة التي تشكلت من (318) موظف قوى موارد بشرية في قطاع الخدمات في جنوب إفريقيا، مثلّت الموظفات (76.0%) منهم. وجمع هؤلاء الباحثون بيانات الدراسة باستخدام ثلاث استبانات جاهزة، هي مقياس الترخّص للارتباط الوظيفي (Utrecht Work Engagement Scale)، ومقياس الالتزام المُرتبط بالمنظمة (The Organization-related Commitment Scale)، ومسح التوجّه الوظيفي (The Career Orientations Inventory). كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن أن الالتزام الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة ارتبط ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية بكلّ من مواهب العمل وقدراته المُدرّكة ذاتياً، والمحفزات والحاجات المُدرّكة ذاتياً، والقيم والمواقف الأساسية، وأن الارتباط الوظيفي ارتبط ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بالالتزام الوظيفي. وأثبت الفحص الإحصائي أن الدعائم الوظيفية المدروسة الثلاث لها دورٌ تعديليّ (دورٌ مُعدّل) في العلاقة بين الارتباط الوظيفي والالتزام الوظيفي؛ حيث تكون العلاقة بين هذين المتغيرين أقوى كلما ازدادت مستويات هذه الدعائم الوظيفية عند الموظفين. وبذلك يستنتج الباحثون في الدراسة الحالية أن مواهب العمل وقدراته المُدرّكة ذاتياً، والمحفزات والحاجات المُدرّكة ذاتياً، والقيم والمواقف الأساسية محدّدات من محدّدات الالتزام الوظيفي، وأن الارتباط الوظيفي تابعٌ للالتزام الوظيفي.

دراسة موخيري وآخرون (Mukherjee et al. 2016) في العلاقات بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي والكفاءة والتحفيز الذاتي، ودرس هؤلاء الباحثون العدالة التنظيمية من أربعة أوجه، هي العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، والعدالة الشخصية (Interpersonal Justice)، وعدالة المعلومات. هدفت هذه الدراسة الرئيس كان مراقبة وتحليل وفهم مدى وطرق ارتباط وتأثر الالتزام الوظيفي والكفاءة والتحفيز الذاتي بالعدالة التنظيمية في جامعة أميتي (Amity University) في ولاية نويدا في الهند. مثل موظفو هذه الجامعة مجتمع الدراسة، وتم اختيار (80) موظفاً منهم كعينة. قامت هذه الدراسة المسحية الارتباطية على منهج البحث الكمي، وكانت أداة جمع البيانات استبانة مجمعة من استبانتي جاهزتين، هما مقياس كوليت للعدالة التنظيمية (Colquitt's Organizational Justice Measure) واستبانة الالتزام الوظيفي والكفاءة والحافز. دلت نتائج الدراسة على أن كلاً من الالتزام الوظيفي والكفاءة والتحفيز الذاتي يرتبط بالعدالة التنظيمية ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية.

دراسة (سلاجقي وأصغرپور) (Salajeghea & Asgharpour (2014)) تمت هذه الدراسة بهدف فحص العلاقة بين الالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية في دائرة ضريبة محافظة كيرمان في إيران، وأخذ هذان الباحثان بنظر الاعتبار ثلاثة من أبعاد العدالة التنظيمية، هي العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات. تكوّن مجتمع الدراسة من (460) موظفا حكوميا في دائرة الضريبة في ولاية كيرمان، وحدّد الباحثان عدد أفراد عينة الدراسة، وهو (210) موظفين، باستخدام جدول كرجي ومورجان (Krejcie and Morgan)، واختار الباحثان أفراد عينة الدراسة هؤلاء باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة. تبنّى الباحثان المنهج الكميّ في البحث العلمي، وكانت الدراسة مسحية وصفية ارتباطية. أما أداة جمع بيانات الدراسة فكانت استبانة مركبة من استبانتيّن جاهزتيّن، هما استبانة العدالة التنظيمية ومقياس الالتزام الوظيفي. أظهر تحليل الارتباط أن علاقات الالتزام الوظيفي عند الموظفين الحكوميين أفراد عينة الدراسة مع أبعاد العدالة التنظيمية المدروسة (العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات) كانت علاقات موجبة متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية، وكانت أقوى هذه العلاقات هي علاقة الالتزام الوظيفي بـعدالة المعاملات. وكشفت نتائج تحليل العامل التوكيدي عن أن عدالة الإجراءات ليس لها أثرٌ دالٌّ إحصائيا في الالتزام الوظيفي، بينما تؤثر كلٌّ من العدالة التوزيعية وعدالة المعاملات في الالتزام الوظيفي تأثيرا موجبا دالا إحصائيا. وبناء على نتائج الدراسة استنتج الباحثان أنه يمكن تحقيق مستويات التزام وظيفي مرتفعة في مؤسسات القطاع الحكومي بواسطة تحقيق العدالة التنظيمية، خاصة العدالة التوزيعية وعدالة المعاملات، وتكريسها.

إن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي كشفت عما يلي:

1- اقتصرت الدراسات الأوربية على العدالة التنظيمية، وطُبقت على شركات صناعية وعلى جامعات حكومية وخاصة ومستشفيات حكومية، أي لم تُبحث أيها في الالتزام الوظيفي، ولم تُطبق أيها على وزارات. أما الدراسات الأجنبية فقد لاحظ الباحثون أنها غطت نطاقا واسعا من (أ) المنظمات الحكومية، شملت المصارف، وقطاع الخدمات، ومؤسسات الرعاية الصحية في مستشفيات القطاع الحكومي، و (ب) منظمات الأعمال (منظمات القطاع الخاص)، ومنها المصارف، وقطاع الخدمات، وجامعات خاصة.

2- هناك عددٌ من الدراسات السابقة درست العدالة التنظيمية دون تحديد أبعادها المدروسة، وهي دراسات ليدمو (Ledimo (2015))، وموخيرجي وآخرون (Mukherjee et al. (2016))، و (أبو حسين (2017))، و (دراوشة (2017)).

يحدّد عدم التحديد هذا من قيمة هذا النوع من الدراسات من ناحيتيّن: (أ) عدم اكتشاف وبيان الفروق الفردية بين أبعاد العدالة التنظيمية في علاقاتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى المدروسة، و (ب) الحد من قابلية نتائج هذا النوع من الدراسات للتعميم على القطاع والمنظمات المماثلة لتلك التي طُبقت عليها هذه الدراسات، بل وعلى العدالة التنظيمية نفسها بسبب عدم بيان عدد وماهية أبعاد العدالة التنظيمية المدروسة، وبالتالي عدم قدرة القارئ على تشخيص مدى تمثيل الأبعاد المدروسة للعدالة التنظيمية.

#### 4. الخاتمة

تُشكّل العدالة (Justice) أحد أهمّ المحركات المحورية للتفاعل الإنساني الاجتماعي السويّ الصحيّ، وسواء تعلّقت العدالة بتوزيع الأدوار ومهامّ العمل أو تخصيص الموارد والمخرجات التنظيمية أو أيّ ممارسة تنظيمية أخرى فإن قضية العدالة تطفو فورا على السطح، وتبدأ تُثار حولها التساؤلات. ومنذ وقت بعيدٍ شخصت مبادئ العدالة بواسطة علماء الاجتماع كعوامل حاسمة وعصبية لعمل المنظمات ولرضا موظفيها (Srivastava, 2015)، وأثبتت بعض الدراسات المنشورة أن العدالة التنظيمية عاملٌ من العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي، الذي يُغذيه الرضا الوظيفي بشكلٍ رئيس، ومن هذه الدراسات دراساتٌ كلٌّ من شوو وآخريّن (Chou, et al., 2013)، وسلاجقي وأصغرپور (Salajeghea and Asgharpour, 2014)، وموخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al. (2016))، وسعيد وآخرون (Saeed, et al., (2017)). ولذلك تُواصل المنظمات التركيز على مبادرات الموارد البشرية – الموظفين – لتعزّز رضاهم وارتباطهم والتزامهم الوظيفي بهدف تحقيق النجاح وميزة تنافسية (Coetzee, et al., 2014)، وأحد متطلبات المنظمات اليوم تنمية حسّ الالتزام عند الموظفين (Saeed, et al., 2017).

يؤثر مستوى العدالة التنظيمية المُدرّك والمحسوس من قِبَل الموظفين في المستويات الفردية لكفاءتهم وتحفيزهم والتزامهم الوظيفي بقدر كبير، ويؤثر ذلك بالتالي في أدائهم الفردي وفي أداء المنظمة وإنتاجيتها (Mukherjee, et al., 2016)، فقد كشفت دراسة موخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016)، والتي نُفذت على موظفي جامعة أميتي (Amity University) في الهند، عن أن الالتزام الوظيفي والكفاءة والتحفيز الذاتي ترتبط جميعها ارتباطات موجبة ذات دلالة إحصائية بكلٍّ من العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، والعدالة الشخصية، وعدالة المعلومات. وقد دكّر أرونياسو (Aroniyaso, 2016) أن الموظف إذا كان راضيا عن عمله وعن بيئة المنظمة فإنه سيكون أكثر التزما وظيفيا مما لو لم يكن راضيا. ويستنتج الباحثون في الدراسة الحالية من ذلك أن العدالة التنظيمية تؤثر في الالتزام الوظيفي عند الموظفين من خلال تأثيرها في رضاهم الوظيفي، وينسجم ذلك مع نتائج دراسية بتول

وأخريين ((Batool, et al. (2017) واسكندراني وغورجي ((Eskandari and Gorji (2018)، التي تُشير إلى أن الرضا الوظيفي يقود إلى الالتزام الوظيفي.

تقتصر نظريات العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theories) أن الموظفين قد يستجيبون لأيّ معاملة غير عادلة بإظهار عواطف وسلوكيات سلبية، وأنهم قد يبدوون بتقليص الارتباطات والواجبات والالتزامات الطوعية، ما يؤثر في التزامهم الوظيفي، ويُمكن أن يقود إلى سلوكيات إهمال وظيفي (Chou, et al., 2013). وينسجم ذلك مع نظريات المحتوى الفعال (أو النشط) (Reactive Content Theories)، التي تنص على أن الموظفين سيستجيبون للعلاقات غير العادلة بإظهار عواطف سلبية، تجرُّ سلوكيات سلبية كالانسحاب (Withdrawal)، تُحفزهم على تقليص عدم العدالة في التعاملات (Chou, et al., 2013). وأضاف سريفاستافا (Srivastava, 2015) وليدimo (Ledimo, 2015) وناكامورا وآخرون (Nakamura, et al., 2016) إلى ذلك أن عدم تحقق العدالة التنظيمية قد يؤدي إلى نتائج تنظيمية وسلوكيات غير مرغوبة كشيوع مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين الموظفين، وكثرة دوران العمل أو تغيير العمل، وسوء السلوك، وكثرة التغيب عن العمل، وانعدام التعاون، والإنتاجية المنخفضة، والنزوع إلى الانتقام وتخريب الممتلكات.

من الجدير بالذكر أن أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة تؤثر بدرجات متفاوتة في أوجه الالتزام الوظيفي المختلفة، وهي قضية أثارها نكلين وآخرون (Nicklin, et al., 2014) وموخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016)، ودعمت هذه الحقيقة نتائج دراسة سلاجقي وأصغر بور (Salajeghea and Asgharpour, 2014) التي طبقت في دائرة ضريبة محافظة كيرمان في إيران. وجد هذان الباحثان أن علاقات الالتزام الوظيفي عند الموظفين الحكوميين أفراد عينة الدراسة مع العدالة التوزيعية وعدالة المعاملات كانت علاقات موجبة متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية، وكانت أقوى هذه العلاقات هي علاقة الالتزام الوظيفي بعدالة المعاملات، وأظهرت نتائج تحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) أن عدالة الإجراءات ليس لها أثر دالّ إحصائي في الالتزام الوظيفي. ومؤخراً وجد بان وآخرون (Pan, et al., 2018) أن عدالة الإجراءات أثرت في السلوكيات التنظيمية الإيجابية بقدر أكبر من العدالة التوزيعية، ورغم ذلك فإن شوو وأخريين (Chou, et al., 2013) وجدوا أن هناك علاقات موجبة دالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي عند محللي النظم في دائرة الضريبة التابوانية والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة؛ العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وأن قوى هذه العلاقات كانت متساوية تقريباً. ويُسرّ الباحثون في الدراسة الحالية هذه النتيجة بالاختلافات بين الدراسات المختلفة في مجتمعاتها وعيناتها وفي أعداد أفراد عينات كل دراسة منها، وقد تكون هذه النتيجة قد تأثرت بالفروق بين أفراد عينات هذه الدراسات في ثقافتها المجتمعية عموماً وثقافتها التنظيمية خصوصاً.

إن من المهام الرئيسية للإدارة هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة بتحديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محدد للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطوير في الصناعة والتكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة (Tarhini et al., 2015; AlHrassi et al., 2016; Masa'deh et al., 2018a, b, c; Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Altamony & Gharaibeh, 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017)، وما آلت إليه التطورات التكنولوجية في القرن الواحد والعشرين والضعفات التي تمخضت عن العولمة (AL-Lozi, 2002; Al-Duhaish et al., 2014; Masa'deh et al., 2017a, b; Obeidat et al., 2018a, b; Alananzeh et al., 2018; Abualoush et al., 2018a, b; Khalayleh et al., 2017; Al-Syaidh et al., 2014, 2016; (dalahmeh et al., 2018)، خاصة الدول المتقدمة وبالتحديد الصناعية منها (AL-Syaidh et al., 2014, 2016; Darawsheh et al., 2016; Masa'deh et al., 2015a, b; Masa'deh, et al., 2008; Shannak & Obeidat, 2012; Karajeh & Maqableh, 2014; Maqableh & Karajeh, 2014; Al-Dmour et al., 2015; Almajali & Maqableh, 2015; Maqableh & Mohammed, 2015; Maqableh et al., 2015; Masa'deh, 2016; Tarhini et al., 2016, 2017a, 2017b; Almajali & Al-Dmour, 2016; Almajali & Tarhini, 2016; Almajali et al., 2016a, b; Aldmour et al., 2017; Obeidat et al., 2012, 2017, 2019; Tarhini et al., 2018; Masa'deh, et al., 2019a, b; Al-Dmour et al., 2019)، وذلك لأهميتها في تطوير الأنماط والمفاهيم التي تتخذ بها القرارات الإدارية ولتسهم في التنظيم والتخطيط والرقابة الإدارية (AlHarrasi & AL-Lozi, 2015, 2016)، لذا تعد نظم المعلومات الإدارية أداة مهمة في عملية إتخاذ القرار، يعبر عنها بأنها طريقة منظمة للحصول على المعلومات الصحيحة في المكان والزمان المناسب وتقديمها على متخذ القرار.



## Job Commitment and its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective

وعليه، توصي الدراسة الحالية لبحث كيفية تفعيل القيادة الاستراتيجية واستثمار نظم المعلومات الإدارية المتطورة والحديثة من أجل تحقيق التميز المنظمي والعدالة التنظيمية.

من ناحية أخرى، مستويات أبعاد العدالة التنظيمية في القطاع الواحد، وربما في المنظمة الواحدة، ليست متطابقة، فمثلاً وجد ليدمو (Ledimo, 2015) أن مستوى عدالة التعاملات في القسم الحكومي المدروس أعلى من مستوى العدالة التوزيعية. وهذه القضية الدقيقة تسلط الضوء على ضرورة دراسة كل أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة الواحدة والقطاع الواحد، وتُسهم في تفسير القضية التي أثارها شوو وآخرون (Chou, et al., 2013)، وتطابقت معها واحدة من النتائج التي حصل عليها لاحقاً سريفاستافا (Srivastava, 2015)، وهي أن أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة تؤثر بدرجات متفاوتة في أوجه أو جوانب الالتزام الوظيفي المختلفة. وتأسيساً على ذلك يُمكن للباحثين القول إن الاختلافات بين أبعاد العدالة التنظيمية في تأثيراتها في أوجه الالتزام الوظيفي المختلفة تُفسر – ولو جزئياً – باختلاف مستويات هذه الأبعاد في القطاع الواحد والمنظمة الواحدة. وبناءً على ذلك يرى الباحثون في الدراسة الحالية أن نتائج هذه الدراسات ومثيلاتها تُبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تأخذ بعين الاعتبار كل أبعاد العدالة التنظيمية وكل أبعاد الالتزام الوظيفي، وتستكشف العلاقات الفردية بين كل منها وأثر كل متغير في الآخر، وهو ما تفعله الدراسة الحالية.

### أولاً: المراجع العربية

أبو حسين، ا. م. م. (2017). أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال (الأردن)*، مج13، ع3، 331 - 349.  
دراوشة، نجوى (2017)، العدالة التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(3)، 373-388.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

## Refernces

Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.

Abualoush, S., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2018b). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.

Agarwal, R.N. (2015). Stress, Job Satisfaction and Job Commitment's Relation with Attrition with Special Reference to Indian IT Sector. Paper presented at the 9th International Management Conference "Management and Innovation for Competitive Advantage", Bucharest, Romania November 5-6, 2015.

Ajadi, O.T., & Alade-Yussuf, F.A. (2016). Performance Indicators and Job Commitment of University Graduates during the National Youth Service Corps Programme in Oyo State, Nigeria. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 3(2), 1-7.

Alananzeh, O., Jawabreh, O., Al-Mahmoud, A., & Hamada, R. (2018). The Impact of Customer Relationship Management on Tourist Satisfaction: The Case of Radisson Blue Resort in Aqaba City. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(26), 227-240.

Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.

Al-Dmour, R., Al Haj Dawood, E., Al-Dmour, H., & Masa'deh, R. (2019). The Effect of Customer Lifestyle Patterns on the Use of Mobile Banking Applications in Jordan. *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, Forthcoming.

Aldmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2017). Factors Influencing the Adoption and Implementation of HRIS Applications: Are they Similar. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-167.

Al-Dmour, R, Obeidat, B., & Almajali, D. (2015). The Practice of HRIS Applications in Business Organizations in Jordan: An Empirical Study. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1).

Al-Duhaish, A., Alshurideh, M., & Al-Zu'bi, Z. (2014). The Impact of the Basic Reference Group Usage on the Purchasing Decision of Clothes (A Field Study of Saudi Youth in Riyadh City). *Dirasat: Administrative*, 41(2), 205-221.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service Institutions in Jordan. *Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.

## **Job Commitment and its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective**

Almajali, D., & Al-Dmour, R. (2016). The Role of Information Technology in Motivating Students to Accept E-Learning Adoption in Universities: A Case Study in Jordanian Universities. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 36-46.

Almajali, D., & Maqableh, M. (2015). Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(11), 428-439.

Almajali, D., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.

Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016a). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016b). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.

AL-Syaidh, N., Al- Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.

AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.

Altamony, H., & Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.

Aroniyaso, O.T. (2016). Influence of Monthly Income and Position on Job Satisfaction and Commitment among Female Officers and Men in Nigeria Custom Service, Nigeria. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 3(11), 17-21.

Awan, M.H. (2018). The Factors Influencing Job Commitment of Teaching Staff in University of Sargodha: Mediating Role of Transformational Leadership. *International Journal of Social Sciences, Humanities and Education*, 2(1), 1-17.

Awolusi, O.D. (2013). Effects of Motivation on Employees' Job Commitment in the Nigerian Banking Industry: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Innovation Research*, 1(3), 1-17.

Batool, S.S., Parveen, N., & Batool, S.A. (2017). Emotional Intelligence and Job Commitment: Meditational Role of Job Satisfaction and Job Performance. *Pakistan Business Review*, 904-923.

Chou, T., Chou, S.T., Jiang, J.J., & Klein, G. (2013). The Organizational Citizenship Behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter? *Information & Management*, 50, 105-111.

Coetzee, M., Schreuder, D., & Tladinyane, R. (2014). Employees' Work Engagement and Job Commitment: The Moderating Role of Career Anchors. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-12.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.

Eslandari, M., & Gorji, M.A. (2018). Can Work-related Stress and Job Satisfaction Affect Job Commitment among Nurses? A Cross-Sectional Study. *F1000Research*, 7(218), 1-10.

Güney, S., Diker, O., Güney, S., Ayranci, E., & Solmaz, H. (2012). Effects of Organizational Communication on Work Commitment: A Case Study on a Public Agency in Ankara. *Business Management Dynamics*, 2(4), 18-29.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). Security of Cloud Computing Environment. The 23rd IBIMA Conference on Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, USA, 2202-2215.

Keller, A.C., & Semmer, N.K. (2013). Changes in Situational and Dispositional Factors as Predictors of Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 88-98.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Ledimo, O.M. (2015). An Exploratory Study of Factors Influencing Organizational Justice among Government Employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1549-1562.

## **Job Commitment and its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective**

Maqableh, M., & Mohammed, A. (2015). The Acceptance and Use of Computer based Assessment in Higher Education. *Journal of Software Engineering and Applications*, 8(10), 557.

Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). Job Scheduling for Cloud Computing using Neural Networks. *Communications and Network*, 6(3), 191-200.

Maqableh, M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2015). The Impact of Social Media Networks Websites Usage on Students' Academic Performance. *Communications and Network*, 7(4), 159-171.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., & Tarhini, A. (2017a). Employee's Perception of Implementing Green Supply Chain Management on Hotel's Economic and Operational Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395-416.

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017b). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algudah, O., & Tarhini, A. (2018a). The Effect of Promotional Mix on Hotel Performance during the Political Crisis in the Middle East. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 33-49.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018b). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2018c). The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015a). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015b). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

Masa'deh, R., Almajali, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019a). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Forthcoming.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Maqableh, M., & Shah, M. (2019b). The Impact of Business Intelligence Systems on an Organization's Effectiveness: The Role of Metadata Quality from a Developing Country's View. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Forthcoming.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.

Mukherjee, S., Singh, A., & Mehrotra, S. (2016). Organizational Justice in relation to Competence, Commitment and Self Motivation. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 33-59.

Nakamura, S., Somemura, H., Sasaki, N., Yamamoto, M., Tanaka, M., & Tanaka, K. (2016). Effect of Management Training in Organizational Justice: A Randomized Controlled Trial. *Industrial Health*, 54, 263-271.

Nicklin, J.M., McNall, L.A., Cerasoli, C.P., Strahan, S.R., & Cavanaugh, J.A. (2014). The Role of Overall Organizational Justice Perceptions within the Four-Dimensional Framework. *Social Justice Research*, 27, 243-270.

Obeidat, O., Al-Suradi, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.

Obeidat, O., El-Rimawi, S., Maqableh, M., & Al-Jarrah, I. (2013). Evaluating the Profitability of the Islamic Banks in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 56, 27-36.

Obeidat, O., Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of Pharmaceutical Companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.

Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2019). The Relationship among Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance in Jordanian Banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Forthcoming.

## **Job Commitment and its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective**

Obeidat, O., Sweis, R., Zyod, D., & Alshurideh, M. (2012). The Effect of Perceived Service Quality on Customer Loyalty in Internet Service Providers in Jordan. *Journal of Management Research*, 4(4), 224-242.

Olaajo, P.O., & Oyeboade, J.A. (2016). Social Support, Work Motivation and Work Commitment of Library Personnel in Selected Private University Libraries in South-West, Nigeria. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 5, 11-22.

Oludeyi, O.S. (2015). A Review of Literature on Work Environment and Work Commitment: Implication for Future Research in Citadels of Learning. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 32-46.

Oludeyi, O.S., Momoh, A.M., & Akinsanya, A.O. (2018). Campus Environmental Factors and Job Commitment of Staff in State Universities in Ogun Southwest Nigeria. *HSS*, VII(1), 42-61.

Rai, G.S. (2013). Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations make a Difference in their Workers' Attitudes and Behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.

Rajabi, A., & Najafzadeh, M.R. (2015). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment of Physical Education Teachers of Tabriz. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 4(5), 255-259.

Rezaeizadeh, M., Monfared, J.H., & Ghasemipour, M.R. (2015). Surveying the Effect of Organizational Justice on Employee Commitment in Iranian Petrochemical Company (Case Study: Imam Khomeini Petrochemical). *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 3(5), 16-24.

Saeed, I., Junaid, M., Fatima, T., Abrar, A., Gohar, M., & Benazir, S. (2017). Effect of Organizational Justice on Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management Research*, 3(2), 192-208.

Salajeghea, S., & Asgharpour, L. (2014). Studying the Relationship between Organizational Justice and Staff Job Commitment a Case Study of Kerman State Tax Administration Staff. *Scientific Journal of Review*, 3(8), 898-908.

Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4 (4), pp. 257-281.

Srivastava, U.R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 666-685.

Swarnalatha, S.S. (2016). Work Commitment of Secondary School Teachers. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(4), 84-89.

Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., & Algharabat, R. (2018). An Analysis of the Factors Influencing the Adoption of Online Shopping. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 9(3), 68-87.

Tarhini, A., Al-Badi, A., Almajali, M., & Alrabayaah, S. (2017a). Factors Influencing Employees' Intention to Use Cloud Computing. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 47.

Tarhini, A., Al-Busaidi, K., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2017b). Factors Influencing Students' Adoption of E-Learning: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Education in Business*, 10(2), 164-182.

Tarhini, A., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2016). Modeling Factors Affecting Student's Usage Behaviour of E-Learning Systems in Lebanon. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 299.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.

Umoh, G.I., Amah, E., & Wokocha, I.H. (2014). Employee Benefits and Continuance Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(2), 69-74.

Wołowska, A. (2014). Determinants of Organizational Commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, VII(1), 129-146.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.