

# العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثريهما في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

م. د. هديل كاظم سعيد  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد  
قسم الادارة العامة

## المستخلص

يتناول البحث دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثريهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني، لدراسة مشكلة البحث التي تمثلت بشعور العاملين بانخفاض مستويات العدالة التنظيمية والتمكين وانعكاس ذلك على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استمارة استبانته، تم توزيعها على عينه ضمت (٥٠) من العاملين في الدائرة المذكورة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة فرضيات البحث، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث تمثلت بوجود علاقات ارتباط و تأثير بين متغيرات البحث، اما اهم المقترحات تمثلت في ضرورة اهتمام المسؤولين في المنظمة المبحوثة في تحقيق مستويات من العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي.

**"The relationship between organizational justice and empowerment, and their impact on the achievement of organizational commitment"**

**A field studies in the office of Labour and Vocational Training**

The research has deal with the relationship between organizational justice and empowerment and their impact on the achievement of organizational commitment in the office of Labour and Vocational Training. To study the research problem which is represented a sense that employees with low levels of organizational justice and empowerment and the reflection on the organizational commitment of the employees, so that Has been collecting data and information relating to research by designing a questionnaire, were distributed to a sample of (50) people in the office mentioned, and the results of the study to confirm the research hypotheses. and the key results of the research was the presence of correlation relationships and the effect of the research variables, either the most important proposals was the need for the attention of officials in the organization discussed in the achievement levels of organizational justice associated with the empowerment of employees and which are reflected on the organizational commitment

(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

## المقدمة

تتجه الدراسات المعاصرة في الفكر الإداري نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في محاولة لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات غير المستقرة خارجية كانت أم داخلية، إذ تناول البحث علاقة العدالة التنظيمية بالتمكين واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات التي تعكس حالة انخفاض مستويات العدالة التنظيمية والتمكين ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني، ويهدف الإجابة عن تساؤلات البحث تم بناء نموذج فرضي استخلصت منه سبعة فرضيات، أما عينة البحث فقد شملت (٥٠) فردا من العاملين في مختلف الأقسام في دائرة العمل والتدريب المهني، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج البحث منها النسب المئوية وعلاقات الارتباط والانحدار وتحليل المسار، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، ومن أبرز المقترحات التي توصل إليها البحث تمثلت بضرورة اهتمام المسؤولين بالمنظمة المبحوثة في تحقيق مستويات أعلى من العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين بما ينعكس على الالتزام التنظيمي لديهم وتضمن البحث أربعة محاور تناول المحور الأول الأطر النظرية للبحث، وتناول الثاني المنهجية المعتمدة في البحث، فيما تناول المحور الثالث الجانب العملي وأخيرا تضمن المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول / منهجية البحث

### أولاً. مشكلة البحث

تحتل العدالة التنظيمية أهمية استثنائية داخل المنظمات اليوم مهما تباينت طبيعة النشاطات التي تمارسها، لا سيما إذا اقترنت بتمكين العاملين مما ينعكس بالنتيجة على طبيعة ومستوى التزامهم، وبالتالي فإن دراسة هذه المتغيرات والكشف عنها يساهم في الحد من المشاكل التي تواجه المنظمات، وقد وقع الاختيار على دائرة العمل والتدريب المهني لدراسة واقع هذه المتغيرات فيها بعد أن لمست الباحثة ومن خلال الاستطلاع الأولي طبيعة التحديات والضغوطات التي يواجهها العاملون في هذه الدائرة، وهم يسعون إلى تقديم خدمات حقيقية إلى شريحة مهمة في المجتمع، إذ تبين بان هناك شعورا يسود لدى بعض العاملين يعكس ضعف في مستويات العدالة التنظيمية والتمكين التي يتمتعون بها، مما قد ينعكس سلبا على التزامهم. ولتأطير مشكلة البحث على وفق منهج البحث العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤلات الآتية:

- أ. ماهي مستويات العدالة التنظيمية والتمكين والالتزام التنظيمي الساندة في المنظمة المبحوثة؟
- ب. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتمكين في المنظمة المبحوثة؟
- ج. هل ترتبط كل من العدالة التنظيمية والتمكين بعلاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية مع الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- د. هل يتباين تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بوجود التمكين كمتغير وسيط من عدمه في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- أ. تقديم الأطر النظرية والمعرفية للمتغيرات المدروسة، بما يزيد من وضوحها فلسفياً ومفاهيمياً.
- ب. الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والتمكين والالتزام التنظيمي للعاملين، ودور كل منهما في الحياة الوظيفية.
- ج. الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية والتمكين التي يتمتع بها العاملين في المنظمة المبحوثة وأنواع الالتزام التنظيمي الساندة بينهم.
- د. اختبار علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بوجود التمكين كمتغير وسيط.
- هـ. بناء واختبار مخطط فرضي للبحث في الدائرة المبحوثة، لنتمكن في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها اقتراح البحوث والدراسات اللاحقة.
- و. تقديم مقترحات للإدارات العليا في المنظمة المبحوثة واحاطتهم علماً بنتائج البحث، ووضع المقترحات التي يمكن ان تعزز من تماسك العاملين، وصياغة المقترحات المناسبة لتجاوز المشكلة المطروحة.

(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

### ثالثاً. أهمية البحث

- أ. تتجلى أهمية البحث الحالي كونه اختار دائرة العمل والتدريب المهني لتطبيق الجانب الميداني، كونها الدائرة التي تختص بتوفير فرص العمل للعراقيين من مختلف الأختصاصات فضلاً عن اكسابهم المهارات المطلوبة والخبرة اللازمة لزوجهم في سوق العمل العراقي، وبالتالي فإن تشخيص بعض المشكلات التي تحيط بالمناح التنظيمي لتلك الدائرة يكتسب أهمية استثنائية في الظرف الراهن.
- ب. تناول العمق الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة من خلال محاولة الباحثة دراسة وتحليل أبعادها ومصادرها والمرتكزات البنيوية لها، من خلال مناقشة الجهود العلمية لحقول المعرفة الأخرى.
- ج. ربط البحث الحالي بين متغيرات سلوكية وتنظيمية لم تتناولها دراسة سابقة مجتمعة (في حدود اطلاع الباحثة) مما يجعل البحث الحالي نقطة انطلاق لبحوث لاحقة نأمل ان تجرى في منظمات عراقية أخرى.

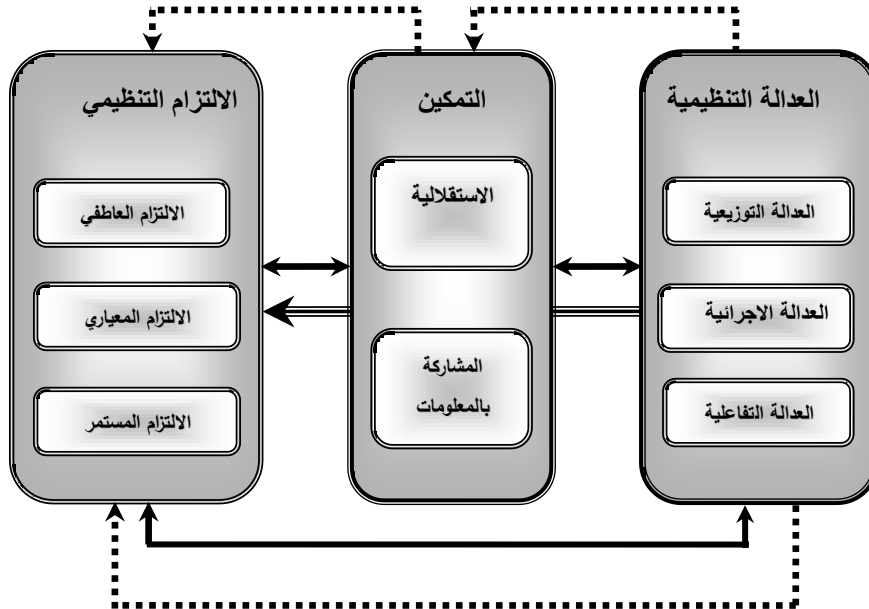
### رابعاً. حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: اجري البحث على عينة من مركز دائرة العمل والتدريب المهني في مدينة بغداد.
- ب. الحدود الزمانية: وتشمل المدة المتعلقة بإجراء الجانب الميداني للبحث والذي يمتد للمدة من ٢٠/١٠/٢٠١٠ لغاية ٢٠/١١/٢٠١٠.

### خامساً. نموذج البحث الفرضي

- يوضح الشكل (١) نموذج البحث الفرضي، والذي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات فضلاً عن توضيح الأبعاد التي تم قياسها، إذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير. اما السهم المستمر فيشير الى علاقات التأثير غير المباشر.
- المتغير التفسيري (المستقل): وهو العدالة التنظيمية والتي تقاس في هذا البحث من خلال ثلاثة ابعاد هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الجرائية، والعدالة التفاعلية).
  - المتغير الوسيط: التمكين ويقاس من خلال بعدين وهما (المشاركة بالمعلومات، والأستقلالية).
  - متغير الأستجابة (المعتمد): الألتزام التنظيمي ويقاس من خلال ثلاثة ابعاد هي (الألتزام العاطفي، والألتزام المعياري، والألتزام المستمر).

الشكل (١) نموذج البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثة



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

### سادساً: فرضيات البحث

- في ضوء بناء نموذج البحث الفرضي تم صياغة فرضيات البحث وكما يأتي:
١. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتمكين على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية.
  ٢. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية.
  ٣. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التمكين والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية.
  ٤. تؤثر العدالة التنظيمية وابعادها تأثيراً موجباً وذات دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي.
  ٥. تؤثر العدالة التنظيمية وابعادها تأثيراً موجباً وذات دلالة معنوية في التمكين.
  ٦. يؤثر التمكين وابعاده تأثيراً موجباً وذات دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي.
  ٧. يزداد تأثير العدالة التنظيمية وابعادها في الالتزام المنظمي بوجود التمكين كمتغير وسيط.

### سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث في جانبه الميداني على المنهج الوصفي التحليلي لانه الأنسب الى معرفة الواقع لجوانب الدراسة كونه يتصف بالنظرة الشمولية و اقتران وصف الحالة بتحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والنفسيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمه إلى فهم أفضل وأدق. (الرفاعي، ٢٠٠٩: ١٢٢).

### ثامناً: ادوات البحث

اعتمدت الباحثة الأستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث، وقد تم صياغة الجزء الأول المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث، فيما تبنت المقاييس الجاهزة والمختبرة في قياس الجزء الثاني من الأستبانة والذي تضمن (٤٠) سؤال غطت متغيرات البحث بعد ان تم تكييفها بما يتلاءم مع البيئة العراقية، ويوضح الجدول رقم (٢) متغيرات البحث الرئيسية والأبعاد لكل متغير والفقرات التي تقيس كل بعد في الأستبانة، فضلا عن المقاييس المعتمدة.

وقد اعتمدت الباحثة مقياس (Likert) ليكرت الخماسي لقياس شدة الأجابة والتي تراوحت بين اتفق بشدة ولا اتفق بشدة، اذا تعطى (٥) درجات اذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و (١) درجة اذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة، و (٢) درجة اذا كانت لا اتفق و (٣) للمحايد و (٤) الى اتفق، والعكس بالنسبة للأسئلة المعكوسة.

جدول (٢) متغيرات البحث الرئيسية والأبعاد وتسلسل الفقرات التي تقيسها في الأستبانة والمقياس المعتمد

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	تسلسل الفقرات التي تقيسها في الأستبانة	المقياس المعتمد
العدالة التنظيمية	العدالة الاجرائية	٥-١	Balkin&Gomez (1990)
	العدالة التوزيعية	١٠-٦	(Niehoff&Moorman, (1993)
	العدالة التفاعلية	١٥-١١	Price &Mueller(1986)
التمكين	الاستقلالية	٢٠-١٦	Schermerhorn,et. al.,(1997)
	المشاركة بالمعلومات	٢٥-٢١	Goetsh&Davis, (1997) Larry&Foste, (1999) Ugbon&Obeny, (2000)
	الالتزام الشعوري	٣٠-٢٦	الزبيدي(٢٠٠٤) عن Meyer,etal,1993
الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	٣٥-٣١	
	الالتزام المستمر	٤٠-٣٦	



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت الأستبانة للإجراءات الآتية:

(أولاً) اختبارات الصدق: (validity)

(أ) - صدق المحكمين (Trustees Validity):

عرضت الاستمارة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال للمنظمة والسلوك التنظيمي كما في ملحق (٢)، لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملائمتها لأهداف البحث. وتم إعادة النظر في صياغة بعض عباراتها في ضوء ملاحظات السادة المحكمين المقترحة وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

(ثانياً) - اختبارات الثبات (Reliability)

(١) معادلة (Cronbach Alpha)

تستخدم طريقة معادلة (Cronbach Alpha) في قياس الثبات والتي تتلخص بأن النسبة المقبولة احصائياً لثبات الاستبانة تبلغ ٦٠% (العبادي والاسدي، ٢٠١٠: ١٤) وباستخراج المعادلة بلغت قيمته لفرقات الإستبانة الكلية (٨٤%)، وهذا يشير بوضوح على درجة عالية من ثبات الإستبانة .

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

هناك الكثير من العوامل التي تحدد توجه الباحث لأختيار الحجم المناسب ضمن إمكاناته البحثية . ولكن القاعدة العامة هي أن الزيادة في حجم العينة يمكن أن يوفر تمثيلاً أعلى لخصائص المجتمع وبالتالي تعميماً أصدق لنتائج البحث (البياتي، ٢٠١٠: ٢٩). وبما أن مجتمع الدراسة الحالية هو مجتمع كبير نسبياً. مما دعا الباحثة لاستخدام طريقة (كسر المعاينة) لتحديد حجم العينة وكما في المعادلة الآتية : إذ تحدد نسبة ١٠% من مجموع الكلي للمجتمع والبالغ (٢٥٠). إلا أن الباحثة اعتمدت نسبة ٢٠% لتشمل العينة نسبة أكبر من الأفراد وأعطى نتائج أكثر دقة وكما في المعادلة الآتية = مجموع المجتمع X النسبة المنوية المحددة.

٢٥٠ X ٢٠% = ٥٠ حجم العينة. والجدول (٣) يوضح خصائص عينة البحث والنسب الخاصة بها

جدول (٣) يوضح خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

دائرة العمل والتدريب المهني		المتغير	
النسبة	التكرار		
66%	33	ذكر	الجنس
34%	17	أنثى	
100%	50		المجموع
2%	1	29-20	العمر
40%	20	39-30	
26%	13	49-40	
26%	13	59-50	
6%	3	60-فأكثر	
100%	50		المجموع
0%	0	إعدادي	المؤهل العلمي
24%	12	دبلوم	
76%	38	بكالوريوس	
0%	0	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
100%	50		المجموع
12%	6	5-فأقل	سنوات الخدمة
20%	10	10-6	
12%	6	15-11	
10%	5	20-16	
46%	23	21-فأكثر	
100%	50		المجموع



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

يلاحظ من خلال مؤشرات الجدول (٣) الآتي  
 أ. انخفاض نسبة الإثبات في العينة إذ بلغت نسبتهم (34%) مقابل (٦٦%) للذكور وتعد هذه النسبة طبيعية نظرا لطبيعة عمل هذه الدائرة.

ب. تعد فئة 30-39 سنة هي النسبة الأكبر مما يعطي مؤشر على وجود أجيال شابة يمكن استثمارها في المستقبل.

ج. غالبية العينة هم من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت (٧٦%) ممن لديهم حرفية في مجال عملهم.  
 د. معظم أفراد العينة تراوحت سنوات خدمتهم ٢١- فأكثر ما نسبته (٤٦%) في حين توزعت بقية العينة على سنوات الخدمة الأخرى بشكل متقارب نسبيا .

عاشرا. الأساليب الأحصائية

اعتمدت الباحثة الأساليب الأحصائية الآتية:

- أ. النسب المئوية والتكرارات (Percentages) .
- ب. الوسط الحسابي (Mean).
- ج. الانحراف المعياري: (Standard deviation).
- د. معامل الاختلاف: C.V (Coefficient of Variation).
- هـ. معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) (Spearman's Rank Correlation coefficient).
- و. معامل الأتحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient).
- ز. تحليل المسار (Path-Analysis).

الحادي عشر. التعاريف الأجرائية للبحث

- العدالة التنظيمية: شعور العاملين بأن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم حالة من المساواة في الإجراءات المتعلقة بالعمل وتصرف رؤسائهم معهم بطريقة عادلة وبدون تمييز .
- العدالة الأجرائية: شعور العاملين بعدالة الإجراءات الساندة في العمل والتي يمارسها رؤسائهم.
- العدالة التوزيعية: شعور العاملين بالعدالة المتعلقة بحصولهم على المردود المناسب من وظائفهم وتوافق امكاناتهم مع متطلبات العمل.
- العدالة التفاعلية: شعور العاملين بالعدالة الناجمة عن تفاعل الرؤساء مع مرؤوسيهام اثناء تنفيذ مهام عملهم.
- التمكين: منح العاملين مزيد من الصلاحيات والثقة بهم ودعمهم واشراكهم بالمعلومات التي يحتاجونها ومنحهم الاستقلالية اللازمة لأداء متطلبات وظيفتهم.
- الاستقلالية: تعبر عن مستوى الحرية التي يتمتع بها العاملون في انجاز النشاطات الكلفين بها.
- المشاركة بالمعلومات: تعبر عن مدى توفر المعلومات المطلوبة التي يحتاجها العاملون فيما يتعلق بالنشاطات التي يؤديونها.
- الألتزام التنظيمي: تمسك العاملين بمنظمتهم والتصاقهم بها، وابرار كل ما من شأنه رفع مكانتها.
- الألتزام العاطفي(الشعوري): التزام العاملين تجاه منظماتهم النابعة من مشاعرهم وعواطفهم الأيجابية تجاهها.
- الألتزام المعياري: التزام العاملين تجاه منظماتهم النابع من القيم والمعايير التي يؤمنون بها.
- الألتزام المستمر: التزام العاملين تجاه منظماتهم النابع من مصالحهم الشخصية او المادية.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

## المحور الثاني / الأطار النظري للبحث

### أولاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

#### ١. مفهوم العدالة التنظيمية:

ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams 1965) و (العجمي، 1998:76). إذ تفترض 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 أقل من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإنه يشعر بعدم العدالة، مما يولد لديه شعوراً بالتوتر (Jamaludin, 2009:4). ويمكن توضيح هذه النظرية على وفق المعادلة الآتية:

$$\text{شعور بالعدالة} = (\text{مخرجات الفرد} \% \text{مدخلاته}) = (\text{مخرجات الآخرين} \% \text{مدخلاتهم})$$

$$\text{شعور بعدم العدالة} = (\text{مخرجات الفرد} \% \text{مدخلاته}) \neq (\text{مخرجات الآخرين} \% \text{مدخلاتهم})$$

وتعد العدالة التنظيمية واحده من الظواهر التنظيمية، ذات المفهوم النسبي، لذا اختلف الكتاب والباحثين في تعريفها، فالبعض تبني المدخل النفسي في تعريفها، وآخر تبني المدخل السلوكي ومنهم من اتجه اجتماعياً، ووظيفياً، وهيكلياً في تناولها.

إذ تعرف العدالة التنظيمية وفقاً لاتجاهات تركيز المفهوم على المجال النفسي والسيكولوجي والإدراكي بأنها "مجال البحث النفسي الذي يركز على إدراكات الإنصاف في موقع العمل". (الشكرجي، 2008:42) أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل باعتبار الإدراك أحد العمليات السيكولوجية في محاولة للوصول إلى ردود أفعال الأفراد لحالات اللا إنصاف. (AL- Otaibi, 2003:343). وفي ذات السياق عرفت بأنها "مدى إدراك

العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. (Tatum & Eberlin, 2008: 297). كما عرفها آخرون بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (Karrakar & Williams, 2009: 114). وحاول بعض الباحثين عكس الرؤية الشاملة للعدالة التنظيمية إذ عرفوها بصفة عامة بأنها

إعطاء كل فرد ما يستحق (حسانين، 2004:74). أما (Byars & Rue, 1997) فقد عرفا العدالة التنظيمية بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

(السعود وسلطان، 2009:195).

وتعرف الباحثة العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها درجة إدراك الفرد لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل رئيسه، ومقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بجهود ومردودات نظرائه.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

## ٢. أبعاد العدالة التنظيمية:

تناول الباحثون دراسة العدالة التنظيمية من خلال أبعاد مختلفة، إلا أن الأبعاد الأساسية للعدالة والتي أخذت حيزاً من الاهتمام في معظم الدراسات يمكن حصرها بثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل أو التفاعل (وهي ذات الأبعاد تبناها البحث الحالي)، وفيما يأتي استعراض لتلك الأبعاد: (Tatum & Eberlin, 2008: 298) و (Jeon, 2009:17).

أ. عدالة التوزيع (Distributive Justice): ويعد أول الأبعاد ظهوراً ويرجع الفضل في اكتشافه لجهود Adams عام 1965 ونظرية المساواة التي قدمها خلال تلك الفترة (الشكرجي، 2008:45). ويقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت (Williams, et al. 2002:34)، ويراهها آخرون بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة. (Ishak & Alam, 2009:326) ويمكن اعتبارها درجة إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (Lee, 2000: 21). وتتجاوز عدالة التوزيع مسألة المكافآت المادية إذ يمكن أن تتعلق بالترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه. (وادي، 2007:5).

ويتضح مما تقدم بأن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وتتضمن جانبين: جانب مادي ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وجانب انساني ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت (Giap et. Al, 2005:6).

ب. عدالة الإجراءات (Procedural Justice): طور هذا البعد من قبل (Thibaut & Walker) عام (1975) (الشكرجي، 2008:47) وعدالة الإجراءات تعني "مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (العجمي، 1998:76). وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (فهداوي وقطونة، 2004:10). وعرفها آخرون بأنها العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (العطوي، 2007: 150). وتشير عدالة الإجراءات إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ وظائفها (Jeon, 2009: 17).

مما تقدم فإن العدالة الإجرائية تعكس إحساس العاملين بالعدالة المتبعة في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج. وعليه فهي تشتمل على جانبين هما الجانب الهيكلي: الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، وتحديد الأجور، والنقل والترقية والجانب الاجتماعي الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات: (Greenberg, 1990:438).

ج. عدالة التعامل أو التفاعل (Interactional Justice): جاء هذا البعد الذي اقترحه كل من (Moag & Bies) عام (1986) ليكمل هيكلية أبعاد العدالة التنظيمية، تحت مسمى العدالة التفاعلية، لتشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على نحو ينطوي على (المصادقية والاحترام والدبلوماسية... والخ) (العطوي، 2007: 150). في حين عرفها البعض على أنها "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Robert, 2001: 312). وهناك من يرى بأنها "المعاملة المنصفة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة (Ruder, 2003: 23). وتمثل لدى البعض معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات. (وادي، 2007:5).





### (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

ومما تقدم فإن العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات تعكس إحساس العاملين بعدالة المعاملة وتتعلق بجودة المعاملة مع متخذ القرار. وعليه فإن العدالة التفاعلية تتضمن معاملة المرؤوسين من قبل الرؤساء بكرامة واحترامهم أثناء تطبيق القرارات، فضلا عن تقديم شرح مناسب لهم عن مضمون تلك القرارات لاسيما الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين. (Ruder, 2003: 23).

بعد استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يلاحظ إن هناك ترابطا وثيقا بين أبعادها الثلاثة، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع لا بد أن يشعر أولا بأن التوزيع قد تم طبقا لإجراءات عادلة وموثوق بها بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقيق عدالة الإجراءات وهكذا بالنسبة للعدالة التفاعلية.

### ٣. أهمية العدالة التنظيمية:

تستمد العدالة التنظيمية أهميتها من الدور الذي تضطلع به في المنظمة، فقد عدها الكثير من الباحثين حجر الزاوية فيها، إذ تؤثر في السلوك التنظيمي، من خلال أبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية: (فهداوي وقطونة، 2004:15).

أ. توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، من خلال العدالة التوزيعية.  
ب. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

ج. تعكس حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار.

د. تكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة التفاعلية.

هـ. تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

و. تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة.

وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية من أن عدم توفر أي بعد من أبعادها يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات، إذ توصلت بعض الدراسات إلى إن انخفاض مدركات العاملين للعدالة يسبب نتائج سلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وانخفاض وزيادة النزوع لترك العمل. وبرز الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل. (Konovsky & Folger, 1991: 233) (ابو الندا، 2007:163)

### ثانيا: التمكين Empowerment

#### ١. مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين. ولاقى رواجا في فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، وجاء كنتيجة حتمية للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في البيئات الداخلية لتلك المنظمات. وقد تعددت التعريفات التي تناولت التمكين، فقد عرفه كلاً من (Geroy & Anderson) بأنه: العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمة. (الكساسبة وآخرون، 2009:27).



### (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

في حين عرفه (Daft,2003:501) بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. وعرفه كل من (Mcshane & Glnow,2000) بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصريف في المواقف التي يواجهونها. (عبد الامير، وعبد الرسول، 2008:52).

ومن منظور استراتيجي عرف التمكين على انه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة. (Brown & Harvey, 2006: 241).

وتعرف الباحثة التمكين إجرائياً بأنه الطريقة التي يتم بها تزويد العاملين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم لمواجهة المواقف المختلفة في العمل.

#### ٢. أبعاد التمكين:

تعددت الاتجاهات التي حدد بموجبها الباحثين أبعاد التمكين. وعلى الرغم من تعدد تلك الاتجاهات إلا أنها لم تقد إلى تناقضات حادة في تحديد مضمون تلك الأبعاد، إلا أنها كانت تعكس التباينات في الرؤى الفلسفية لهم. وبالنظر لتعدد أبعاد التمكين تلخصها الباحثة كما في الجدول أدناه:

#### جدول (١) أبعاد التمكين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
4	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
5	Blanchard	1996	المشاركة في المعلومات، الاستقلالية، فرق العمل
6	Gregorey	1996	فرق العمل، التفويض
7	Ersted	1997	امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرارات
8	Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
9	Ivancevich	1998	المعلومات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي
10	Robbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
11	Ersted	1999	المعرفة، المشاركة
12	Ugboro	2000	دعم المنظمة، المكافآت
13	Blanchard, et al.,	2001	المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للأقسام الحدودية، فرق العمل
14	Daft	2003	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
15	Simth	2003	الدعم والإسناد الفني، التدريب التفاعلي

وفي ضوء ما تقدم فقد اعتمدت الباحثة اثنين منها لاختبارها ميدانياً، والتي نالت قبول أكثر الباحثين الذين مر ذكرهم وهي: توافر المعلومات، والاستقلالية وفيما يلي توضيحاً موجزاً لتلك الأبعاد.

أ. توافر المعلومات: تلعب المعلومات دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها تعد العنصر الرئيس في إستراتيجية التمكين (النوري، 2005:62). وتؤدي إتاحة المعلومات لكل الأفراد العاملين ادعاء بدرجات عالية من الشفافية. (الملوك، 2002:60). فالمعلومات تتيح لهم إمكانية التصرف في المواقف التي يواجهونها (Blanchard, 1996:114). فضلاً عن إنها تعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة. (الساعدي، 2006:83). فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها على نحو جيد وتشرها وتستهملها على نحو جيد، هي القادرة بالتاكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين. (الملوك، 2002:63).

ب. الاستقلالية: تعد الاستقلالية البعد الإستراتيجي الثاني لتمكين العاملين بحكم كونها تتضمن منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. (Rofeq & Ahmed 1998:620) وتشير إلى إلغاء أدوار المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع (الملوك، 2002:68).



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

### ٣. أهمية التمكين:

يجعل التمكين الأفراد العاملين أفضل أداء لما يتمتعون به من مقدرات عالية ورضا عالي تجاه منظماتهم ووظائفهم (Lowson,2001:8) وذلك لان الأفراد الذين يتم تمكينهم يرغبون طوعياً بتحمل المسؤوليات وتكون لديهم القدرة السريعة على الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم (Lashley,1999:169) وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات كفاءة الأداء لدى العاملين. إضافة إلى استثارة الالتزام وتعزيزه وبالتالي تعهدهم بمسئوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار. (المغربي، 2001:3) كما انه يعمل على تحسين مستويات الجودة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن. Johnson & Thurston, (1997:66). ويقلل من حالات الصراع فيما بين الإدارة والعاملين. إضافة إلى انه يقلل من مقاومة التغيير ماداموا قد شاركوا في اتخاذ القرارات. وبالتالي زيادة رضا العاملين عن عملهم. (المغربي، 2001:3).

### ثالثاً: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

#### ١- مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية. وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة التي يعملون بها بما في ذلك التوافق مع أهدافها (رشيد، 2004:12).

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي، وقد يعود ذلك إلى تعدد المداخل الفكرية لأصحابها. ومن أوائل التعاريف التي طرحت وأكثرها شيوعاً تعريف (Porter & smith:1970) إذ نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" (الغامدي، 2009:56). وهناك من عرفه من المنظور القيمي بأنه "قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها" (Kiesler,1991:13).

وفي نفس السياق يعرف بأنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة، وانصهاره داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة. (العواد والهران، 2006:11) و (عابدين، 2010:204). ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيدا لتلك القيم (عويضة، 2008:32).

ويعرف الالتزام التنظيمي من المنظور السلوكي بأنه "اتجاه الموظف نحو تحديد أكبر مجموعة من نواياه السلوكية إزاء المنظمة" (Sulaiman & Isles, 2001:408). ويمثل الفرد العنصر الأساس في الالتزام إذ يمكن النظر إلى الالتزام على انه "الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها" (Smith,1982:23). ويمكن القول بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء (Vecchio,1991:20). وعرفه آخرون من منظور اقتصادي بأنه "هو دالة كلف الانتماء والعيواند المتحققة منها التي توافق عضوية الفرد في المنظمة وتزداد طردياً مع زيادة سنوات الخدمة". (الزبيدي، 2004:7). وفي نفس السياق يعرف على انه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة (الوزان، 2006:33) وعليه فانه يعني ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت (Harris,2003:31).

وفي ضوء ما تقدم فإن الباحثة ولأغراض البحث الحالي ستعتمد تعريفاً للالتزام التنظيمي يشير إلى انه يمثل اقتناع الفرد بالمنظمة إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها ويشعر بأنه جزء أساسي ومؤثر فيها مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد وبشكل طوعي من اجل نجاح المنظمة وتقديمها.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

## ٢. أبعاد الالتزام التنظيمي

تباينت الدراسات التي شخّصت الأبعاد التي يستدل بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته، وتعدد مداخله من جهة أخرى. وبعد اطلاع الباحثة على مداخل دراسة الالتزام والتي تصنف إلى أربعة مداخل، هي المدخل الاتجاهي (Attitudinal approach)، والمدخل السلوكي (Behavioral Approach)، ومدخل الالتزامات المتعددة (Multiple Commitments Approach)، و المدخل الحديث "سلوكي واتجاهي (Modern approach) (الزبيدي، 2004: 10-13). تم الاعتماد على المدخل الحديث في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي كونها تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الدارسين والباحثين إذ أن هناك أكثر من (120) دراسة تناولت هذه الأبعاد بالبحث والتحليل (البياتي، 2010: 58) وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الأبعاد: (Meyer & Allen, 1991: 61-89) (Kuehn & Al-Busaidi, 2002: 23).

أ. الالتزام العاطفي Affective commitment: ويشير إلى الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة والتطابق والاندماج من حيث القيم والأهداف (Malhotra & Mukherjee, 2004: 166). وعليه فإنه يمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعوراً تعاطفياً من قبل الموظف نحو المنظمة بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يستمرون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها تجاه منظماتهم وأهدافها ارتباطاً وجدانياً (حسانين، 2004: 77) و (حواس، 2003: 60).

ب. الالتزام المعياري Normative Commitment: ويشير إلى إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة أي هو نوع من الواجب على الفرد (حواس، 2003: 60) إذ أن الأفراد يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أنه ينبغي عليهم ذلك وهذا الالتزام يمنعهم من ترك المنظمة مع الرغبة في الإبقاء على عضويتهم فيه. وعليه فإن هذا النوع من الالتزام يعبر عن درجة الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. (الوزان، 2006: 39) حتى لو كان على حساب أنفسهم (جرينبرج وبارون، 2004: 217).

ج. الالتزام المستمر Continuance Commitment: ويشير إلى مدى أدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة (Malhotra & Mukherjee, 2004: 166) ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليه الصيرفي، (2005: 219). وعليه فإن هذا النوع من الالتزام يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى (الفوزان، 2004: 4) بمعنى آخر انه يبقى ملتزماً للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، وهو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه فيها (الزبيدي، 2004: 14). أي انه يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقاءه في منظمته الحالية.

وبعد استعراض أبعاد الالتزام يلاحظ وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض (الوزان، 2006: 38). ويمكن للباحثة تلخيص الالتزام بأبعاده الثلاثة من خلال المعادلة أدناه:

الالتزام التنظيمي = رغبة (الالتزام عاطفي) + إلزام (الالتزام أخلاقي) + حاجة (الالتزام مستمر)



### (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

### ٣. أهمية الالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الثلاثة الماضية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره. فالالتزام ليس مجرد مفهوم مرتبط بالعلاقات الإنسانية، بل هو فكرة أساس لاعتقادات الفرد حول علم الاقتصاد، الإستراتيجية، الرقابة المالية، تكنولوجيا المعلومات والعمليات. وإن الالتزام يدور حول توليد الطاقة البشرية وتنشيط العقل الإنساني، وبدونه فإن أية خطوة أو فكرة جديدة ستكون معرضة للخطر على نحو كبير (الزبيدي، 2004:18). كما أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم (الوزان، 2006:37) (Chughta & Zafar, 2006:46)، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى أنه يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة (حمادات، 2006:67)، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة (الفضلي، 1997:79).

### المحور الثالث/ الجانب العملي للبحث

#### أولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة:

##### ١. تشخيص ووصف واقع العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة:

تضم العدالة التنظيمية وهي المتغير التفسيري (المستقل) ثلاثة ابعاد وهي (الأجرائية والتوزيعية والتفاعلية)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الاسئلة (1-15) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات العدالة التنظيمية ومن ثم فإن الإجابة عن هذه المكونات الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها للعدالة التنظيمية

#### جدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التنظيمية على وفق اتجاهات العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدالة التنظيمية
0.729	3.132	أ. العدالة الاجرائية
0.845	2.98	١. تشعر بأن الاجراءات الادارية المطبقة في دانتك تتسم بالعدالة
0.886	2.90	٢. تشعر بأن سلوك المدراء في جميع الاقسام يتسم بالانصاف والتعاون.
1.036	3.22	٣. تشعر بأن رؤساءك يقومون بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي.
0.995	3.30	٤. يتم تطبيق القرارات الادارية على جميع العاملين بلا استثناء.
1.103	3.26	٥. يحرص رئيسي المباشر على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
0.508	3.104	ب. العدالة التوزيعية
1.096	2.68	٦. أشعر بالتوافق بين ماأحصل عليه من أجر وما أتمتع به من موهلات علمية.
1.004	3.82	٧. أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي.
1.229	3.40	٨. تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملاؤك ذوو المرتبة الوظيفية نفسها.
1.148	2.78	٩. استحقاق الترقية في دانتك يعتمد على مبدأ الجدارة.
0.997	2.84	١٠. تشعر بأن مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتك الشخصية مع مديرك.
0.620	3.680	ج. العدالة التفاعلية
0.857	4.00	١١. يبدي رئيسي المباشر اهتماماً برأيي فيما يتعلق بالقرارات التي تهم عملي.
0.909	3.70	١٢. يناقش رئيسي المباشر معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي.
0.948	3.60	١٣. يشجع رئيسي المباشر كافة الموظفين على المشاركة في اللقاءات والحوارات المهنية.
0.839	3.90	١٤. يشعرك رؤساؤك بالتقدير والاحترام لأي دور إيجابي تقوم به من شأنه إنجاح العمل.
1.050	3.20	١٥. يتم إعلامك عادة بأي مناسبات رسمية أو اجتماعية في دانتك قبل حدوثها.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

ويعكس الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات العينة عن أسئلة متغير العدالة، وفيما يلي تفسير لمعطيات الجدول وكالاتي:

أ. العدالة الاجرائية:

تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) إذ حققت العدالة الاجرائية وسطاً حسابياً بلغ (3.132)، وانحراف معياري قدره (0.729)، ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3)، على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى تطبيق هذا البعد بدرجة ايجابية لكنها متوسطة في شدتها. وهذا يدل على وجود عدالة اجرائية بدرجة متواضعة في الدائرة المبحوثة بحسب اجابات عينة البحث. أما الأوساط الحسابية التابعة لأسئلة هذا البعد الفرعي كانت اكبر من الوسط الفرضي، عدا الفقرتين (1،2)، والتي تشير الى ضعف عدالة الاجراءات الادارية المطبقة، وكذلك شعور العاملين بان سلوك المديرين في الدائرة المبحوثة لا يتسم بالانصاف والتعاون"، فيما تعكس قيم الانحراف المعياري للسؤالين الانسجام في اجابات العينة. وما يعزز هذه النتيجة ان الأوساط الحسابية لكليهما كانت ادنى من الوسط الفرضي والبالغ (3). وعلى الرغم من ذلك حققت الفقرة (4)، أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.30)، وهي تعكس حرص ادارة المنظمة المبحوثة على تطبيق القرارات على جميع العاملين بلا استثناء. الا ان قيمة الانحراف المعياري لذات السؤال والبالغة (1.103) تعكس ضعف الانسجام في اجابات العينة عنه.

ب. العدالة التوزيعية

تعكس الأوساط الحسابية للفقرات التي كونت هذا البعد والذي تم قياسه بالفقرات (6-10) ان الفقرتين (7و8) سجلت وسط حسابي تجاوزت الوسط الفرضي للمقياس، إذ حققت الفقرة (7) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (1.004)، والتي تشير الى اتفاق عينة البحث على ان اعبائهم وواجباتهم الوظيفية مناسبة لقدراتهم. فيما على الجهة الأخرى سجلت كل من الفقرات (6،9،10)، اوساطا حسابية اقل من الوسط الفرضي للمقياس. إذ حصلت الفقرة (6)، على ادنى وسط حسابي وقد بلغ (2.68) وهذا يدل بان هناك شعور بعدم التوافق بين ما يحصل عليه الموظفين من اجور في الدائرة المبحوثة وبين ما يتمتعون به من مؤهلات علمية. أما أعلى تشتمت على الإجابات لهذا البعد فكان في الفقرة (9)، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.148)، في حين إن اقل تشتمت للإجابات كان للفقرة (10)، إذ كان الانحراف المعياري لها (0.997). وعلى الرغم من ضعف النتائج للفقرات المكونة لبعد العدالة التوزيعية الا ان ذلك لم يؤثر على النتيجة النهائية إذ حقق اجمالي البعد بشكل عام وسطا حسابيا بلغ (3.104) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.508) مما يعكس انسجاما في اجابات العينة، وهذه النتيجة تدل على وجود عدالة توزيعية بدرجة متوسطة في المنظمة المبحوثة.

ج. العدالة التفاعلية

يلاحظ من خلال المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الفقرات المكونة لبعد العدالة التفاعلية والتي تم قياسها من خلال الفقرات (11-15)، بأن جميعها كانت اكبر من الوسط الفرضي وتشتمت ضئيل في إجابات المبحوثين. إذ حققت الفقرة (11)، أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.00) والتي تشير الى اتفاق عينة البحث بان هناك اهتمام من قبل رؤسائهم المباشرين بارائهم فيما يتعلق بالقرارات التي تهم عملهم. فيما تعكس قيم الانحراف المعياري للسؤال الانسجام في اجابات العينة. وبشكل عام حقق بعد العدالة التفاعلية وسطا حسابيا بلغ (3.680) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة المقياس وبانحراف معياري بلغ (0.620) مما يعكس انسجاما في اجابات العينة، وهذه النتيجة تدل على وجود عدالة تفاعلية بدرجة تقترب من الجيده في الدائرة المبحوثة .

يلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية للابعاد الفرعية المكونة للعدالة التنظيمية مع الوسط الفرضي البالغ (3) درجات أن كل الابعاد الفرعية حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي وبدرجة متوسطة في شدتها على الرغم من التفاوت فيما بينها.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

ويُلخص الجدول (٥) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العدالة التنظيمية والأهمية النسبية لأبعادها بالأعتماد على نسب معامل الاختلاف، إذ يتضح ان إجمالي متغير العدالة التنظيمية قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.305) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي بقليل مما يدل على ان هناك مستوى مقبول من العدالة في المنظمة المبحوثة، على الرغم من انها ليست بمستويات عالية، وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والبالغة (0.488) من اهمية هذه النتيجة والتي تعكس انخفاض التشتت في اجابات العينة على اسئلة متغيرات العدالة التنظيمية. اما على مستوى الابعاد الثلاثة للعدالة فان قيم معامل الاختلاف اظهرت ان بعد العدالة التوزيعية قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (16.37%) مما يدل على انه الاكثر تجانساً وملائمة واهمية من وجهة نظر العينة من ابعاد العدالة الاخرى، على الرغم من ان هذا البعد قد حصل على اقل قيمة وسط حسابي والسبب يعود الى انخفاض قيمة الانحراف المعياري له، وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بالعدالة في توزيع العوائد ولا سيما المالية التي تأخذ النصيب الأكبر من اهتمام العاملين في المنظمة المبحوثة، فيما احتلت العدالة التفاعلية المرتبة الثانية اما العدالة الاجرائية فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية.

جدول (٥) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التنظيمية والأهمية النسبية لأبعادها بالاستناد الى معامل الاختلاف

ت	الابعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الاهمية النسبية
١-	العدالة الاجرائية	3.132	0.729	23.27%	3
٢-	العدالة التوزيعية	3.104	0.508	16.37%	1
3-	العدالة التفاعلية	3.680	0.620	16.86%	2
	اجمالي متغير العدالة	3.305	0.488		

٢. تشخيص ووصف واقع التمكين في المنظمة المبحوثة:

يضم التمكين وهو المتغير الوسيط بعدين هما (الاستقلالية، والمشاركة بالمعلومات)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (16-25) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات التمكين ومن ثم فإن الإجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها للتمكين.

جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين على وفق اتجاهات افراد عينة البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التمكين
0.662	3.324	أ. الاستقلالية
1.161	3.28	١٦. اشعر بحرية مناقشة افكاري مع أي كان في الإدارة العليا.
1.161	3.14	١٧. أمتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
0.948	3.72	١٨. بإمكانني تقديم اقتراحي بحرية دون الخوف من النتائج.
1.081	2.88	١٩. أمتلك الاستقلالية في صنع القرارات المتعلقة بعملتي واتخذها دون أخذ الموافقات المسبقة.
0.969	3.60	٢٠. أدرك بأن الرقابة المباشرة تحد من قدرات الأفراد على الابتكار والإبداع.
0.621	3.592	ب. المشاركة بالمعلومات
0.834	3.72	٢١. أتمكن من الوصول إلى المعلومات التي أحتاج إليها في وظيفتي.
1.022	3.34	٢٢. تتوافر في مكان عملي تلك المعلومات التي تمكننا من الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.
0.881	4.14	٢٣. أؤمن بأن حجب المعلومات عن الأفراد العاملين له نتائج سلبية.
1.073	3.54	٢٤. يحرص رئيسنا المباشر على ان يطلع جميع الموظفين على المعلومات الخاصة بعملهم ولا يحجبها عنهم.
0.996	3.22	٢٥. يوجد حرص لدى العاملين كافة على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة للدائرة.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

ويعكس الجدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات العينة عن اسئلة متغير التمكين، وفيما يلي تفسير لمعطيات الجدول وكالاتي  
أ. الاستقلالية:

تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (16-20) إذ حققت الاستقلالية وسطاً حسابياً بلغ (3.324)، بانحراف معياري قدره (0.662)، ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3)، على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير الى تمتع عينة البحث بدرجة ايجابية من الاستقلالية على الرغم من كونها متوسطة في شدتها. إما الأوساط الحسابية التابعة لأسئلة هذا البعد الفرعي كانت اكبر من الوسط الفرضي، عدا الفقرة (19)، والتي تشير الى عدم أمتلاك الاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون أخذ الموافقات المسبقة. فيما تعكس قيمة الانحراف المعياري ضعف الانسجام في اجابات العينة عنه، وعلى الرغم من ذلك حققت الفقرة (١٨) أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.72) وهي تعكس بان عينة البحث في المنظمة بإمكانها تقديم اقتراحاتها بحرية دون الخوف من النتائج.  
ب. المشاركة بالمعلومات.

يلاحظ من خلال المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الفقرات المكونة لبعد المشاركة بالمعلومات والتي تم قياسها من خلال الفقرات (21-25)، بأن جميعها كانت اكبر من الوسط الفرضي وتشنتت ضئيل في إجابات المبحوثين. إذ حققت الفقرة (23)، أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.14) وهذا يدل بان حجب المعلومات عنهم له نتائج سلبية. فيما تعكس قيم الانحراف المعياري للسؤال الانسجام في اجابات العينة. وبشكل عام حقق بعد المشاركة بالمعلومات وسطا حسابيا بلغ (3.592) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة المقياس وبانحراف معياري بلغ (0.621) مما يعكس انسجاما في اجابات العينة، وهذه النتيجة تدل على وجود مشاركة بالمعلومات بدرجة تقترب من الجيدة في الدائرة المبحوثة. ويلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية للابعاد الفرعية المكونة للتمكين مع الوسط الفرضي البالغ (٣)، درجات أن كلا من البعدين حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي وبدرجة متوسطة في شدتها.  
ويلخص الجدول (٧) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التمكين والأهمية النسبية لبعديه بالأعداد على نسب معامل الاختلاف، إذ يتضح لنا ان إجمالي متغير التمكين حصل على وسط حسابي بلغ (3.458) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي بقليل مما يدل على ان هناك مستوى مقبول من التمكين في المنظمة المبحوثة، ولو انها ليست بمستويات عاليه، وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والبالغة (0.565) من اهمية هذه النتيجة والتي تعكس انخفاض التشنتت في اجابات العينة على اسئلة متغيرات التمكين. اما على مستوى ابعاد التمكين فان قيم معامل الاختلاف اظهرت ان بعد المشاركة بالمعلومات قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (17.28%) مما يدل على انه الاكثر تجانسا وملانمه واهمية من وجهة نظر العينة من البعد الاخر للتمكين، وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بالمشاركة بالمعلومات في المنظمة المبحوثة، فيما احتلت الاستقلالية المرتبة الثانية من حيث الاهمية.





(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

جدول (٧) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين والأهمية النسبية لأبعاده بالاستناد الى معامل الاختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
١-	الاستقلالية	3.324	0.662	%19.91	2
٢-	المشاركة بالمعلومات	3.592	0.621	%17.28	1
	اجمالي متغير التمكين	3.458	0.565		

٣. تشخيص ووصف واقع الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة :  
يضم الالتزام ثلاثة ابعاد هي (العاطفي، المعياري، والمستمر) وهو متغير الاستجابة (التابع). وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الاسئلة (26-40) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات الالتزام التنظيمي ومن ثم فإن الإجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها للالتزام التنظيمي.

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي على وفق اتجاهات افراد عينة البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي
0.4353	3.116	أ. الالتزام العاطفي
1.178	3.20	٢٦. ساكون سعيدا بالعمل في هذه الدائرة حتى بلوغي السن التقاعدية.
0.974	3.48	٢٧. أشعر بان المشكلات التي تواجهها الدائرة هي مشكلاتي أيضا.
0.992	2.42	٢٨. اشعر باتمء ضعيف لهذه الدائرة.
1.139	2.64	٢٩. لا اشعر بأني مرتبط عاطفيا بالدائرة.
0.976	3.84	٣٠. أشعر كأني جزء من عائلة في هذه الدائرة.
0.6405	3.156	ب. الالتزام المعياري
1.129	3.50	٣١. سأشعر بالذنب إذا تركت الدائرة في هذه الظروف
1.036	3.78	٣٢. تستحق هذه الدائرة ولائي واخلصي لها.
1.199	3.46	٣٣. أنا مدين بقدر كبير لدانرتي.
1.163	2.44	٣٤. قدمت لي دانرتي الحالية مكاسب لا تتوفر في دوائر أخرى مشابهة لها.
1.125	2.60	٣٥. لا اشعر بأي ضرورة للبقاء في هذه الدائرة.
0.5844	3.504	ج. الالتزام المستمر
0.953	3.30	٣٦. واحدة من أقل العواقب سلبية لترك هذه الدائرة ستكون ندرة فرص العمل المتاحة.
0.978	3.68	٣٧. يقاني في الدائرة هي مسألة ضرورية بقدر ماهي رغبة أيضا.
1.147	3.30	٣٨. اشعر بان لدي فرص قليلة جدا للتفكير مليا بترك هذه الدائرة .
1.115	3.68	٣٩. من الصعب جدا بالنسبة لي ترك دانرتي حاليا، حتى لو أردت ذلك.
1.053	3.56	٤٠. إذا لم يكن لدي الاستعداد للتفاعل في هذه الدائرة، ربما أفكر بالعمل في مكان آخر.

ويعكس الجدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات العينة عن اسئلة متغير الالتزام، وفيما يلي تفسير لمعطيات الجدول وكالاتي:

## دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني

## أ. الالتزام العاطفي:

لغرض التعرف على إجابات العينة حول الالتزام العاطفي والذي تم قياسه من خلال الفقرات (٢٦-30) إذ حقق الممثل العام للالتزام العاطفي وسطاً حسابياً بلغ (3.116)، بانحراف معياري قدره (0.435)، ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3)، على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى تطبيق هذا البعد بدرجة ايجابية لكنها متوسطة في شدتها. وهذا يدل على وجود التزام عاطفي بدرجة متواضعة جداً في الدائرة المبحوثة بحسب اجابات عينة البحث. إما الأوساط الحسابية التابعة لأسئلة هذا البعد الفرعي كانت اكبر من الوسط الفرضي، عدا الفقرتين (28،29)، والتي تتجه بالاتجاه السلبي إذ تشير الى شعور ضعيف لعينة البحث تجاه دائرتهم، وكذلك بعدم ارتباطهم عاطفياً بها، فيما تعكس قيم الانحراف المعياري للسؤالين عدم الانسجام النسبي في اجابات العينة، وما يعزز هذه النتيجة ان الاوساط الحسابية لكليهما كانت ادنى من الوسط الفرضي والبالغ (3). وعلى الرغم من ذلك حققت الفقرة (٣٠)، أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.84)، وهي تعكس شعور عينة البحث بأنهم جزء من عائلة في هذه الدائرة

## ب. الالتزام المعياري

غطى هذا المتغير الفرعي (٥) اسئلة ووضحت الإجابات الخاصة بهذا البعد من خلال الفقرات (31-35) ويتضح من الجدول رقم (٨) ان كلا من الفقرات (٣١،32،33) سجلت اوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي للمقياس، إذ حققت الفقرة (32) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري (1.036)، وهي تعكس اتفاق عينة البحث على ان دائرتهم تستحق منهم الولاء والاخلاص . ومن جهة اخرى سجلت كل من الفقرتين (34 و٣٥)، اوساطا حسابية اقل من الوسط الفرضي للمقياس. إذ حصلت الفقرة (٣٤)، على ادنى وسط حسابي بلغ (2.44) وهذا يدل بان هناك شعور بعدم قناعة عينة البحث بالمكاسب المتوفرة في دائرتهم مقارنة بدوائر أخرى مشابهة لها. أما أعلى تشتت على الإجابات لهذا البعد فكان في الفقرة (33)، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.199)، في حين إن أقل تشتت للإجابات كان للفقرة (32)، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.036). وعلى الرغم من النتائج السلبية للفقرتين (34، و٣٥) الا ان ذلك لم يؤثر على النتيجة النهائية إذ حقق اجمالي البعد بشكل عام وسطاً حسابياً بلغ (3.156) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.6405) مما يعكس انسجاماً في اجابات العينة، وهذه النتيجة تدل على ان عينة البحث تمتلك التزام معياري تجاه دائرتهم على الرغم من كونها متوسطة في شدتها.

## ج. الالتزام المستمر

سعت الفقرات (36-40) الى معرفة فيما إذا كانت عينة البحث في الدائرة المبحوثة تمتلك التزام مستمر ام لا إذ يلاحظ من خلال المؤشرات التي أفرزتها الإجابات وكما موضحة في الجدول (٨) بأن جميعها كانت اكبر من الوسط الفرضي للمقياس. وتشتت ضئيل نسبياً في إجابات المبحوثين. إذ تشاركت كلا من الفقرتين (٣٧ و39)، في الحصول على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.68) والتي تشير الى اتفاق عينة البحث بان بقائهم في الدائرة هي مسألة ضرورية بقدر ماهي رغبة أيضاً. وصعوبة ترك دائرتهم حتى لو ارادوا ذلك. وبشكل عام حقق بعد الالتزام المستمر وسطاً حسابياً بلغ (3.504) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة المقياس وبانحراف معياري بلغ (0.5844) مما يعكس انسجاماً في اجابات العينة، وهذه النتيجة تدل على وجود التزام مستمر بدرجة تقترب من الجيدة في الدائرة المبحوثة .



### دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني

أما تشتت الإجابات لهذا المقياس الفرعي فكانت متقاربة وعلى الرغم من ذلك كان أعلى تشتت في الفقرة (٣٨) إذ كان الانحراف المعياري لها (1.147) في حين إن أقل تشتت للإجابات كان للفقرة (٣٦) إذ كان الانحراف المعياري لها (0.953). يلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية للأبعاد الفرعية المكونة للالتزام التنظيمي مع الوسط الفرضي البالغ (٣)، درجات أن كل الأبعاد الفرعية حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي وبدرجة متوسطة في شدتها على الرغم من التفاوت فيما بينها.

ويخلص الجدول (٩) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الالتزام التنظيمي والأهمية النسبية لأبعادها بالأعتماد على نسب معامل الاختلاف، إذ يتضح لنا أن إجمالي متغير الالتزام التنظيمي قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.2587) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي بقليل مما يدل على أن هناك مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، ولو أنها ليست بمستويات عالية، وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والبالغة (0.3832) من أهمية هذه النتيجة والتي تعكس انخفاض التشتت في اجابات العينة على اسئلة متغيرات الالتزام التنظيمي. اما على مستوى الأبعاد الثلاثة للالتزام فإن قيم معامل الاختلاف اظهرت ان الالتزام العاطفي قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (13.96%) مما يدل على انه الاكثر تجانسا وملائمة واهمية من وجهة نظر العينة، على الرغم من ان هذا البعد قد حصل على اقل قيمة وسط حسابي والسبب يعود الى انخفاض قيمة الانحراف المعياري له، وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بالالتزام النابع من مشاعر وعواطف العاملين تجاه دانتهم ، فيما جاء الالتزام المستمر بالمرتبة الثانية اما الالتزام المعياري فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية

جدول (٩) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي والأهمية النسبية لأبعادها بالاستناد الى معامل الاختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
١-	الالتزام العاطفي	3.116	0.435	%13.96	1
٢-	الالتزام المعياري	3.156	0.640	%20.27	3
3-	الالتزام المستمر	3.504	0.584	%16.66	2
اجمالي متغير الالتزام التنظيمي		3.2587	0.3832		

ثانيا : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

١. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين:

يهدف هذا المحور الى اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على: "وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتمكين على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية" إذ وضح الجدول (١٠) مصفوفة تحليل نتائج ارتباط سبيرمان بين العدالة التنظيمية والتمكين وعلى النحو الآتي:

جدول (١٠) يبين قيم معامل ارتباط سبيرمان بين متغيرات العدالة التنظيمية، والتمكين

المتغير التابع	المتغير المستقل	الاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	اجمالي التمكين
العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التفاعلية	العدالة التنظيمية	العدالة التنظيمية
٠.٣٢٩*	٠.٣١٢*	٠.٥١٣**	٠.٦٧٣**	٠.٤٧٦**
٠.٤٣١**	٠.٣٤٦*	٠.٦٨٧**	٠.٦٠٧**	٠.٦١٨**

(\*\*) معنوية بمستوى ٠.٠١

(\*) معنوية بمستوى ٠.٠٥

(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

أذ يتضح من خلال مصفوفة الارتباط ان هناك علاقات ارتباط موجبة بين متغير ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد متغير التمكين وجميعها كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) و (٠.٠٥) وكانت اقوى علاقة تلك التي تربط بين العدالة التفاعلية والمشاركة بالمعلومات اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٧٣\*\*) وهذه النتيجة تعكس اهمية ان تسند العدالة التفاعلية بالمشاركة بالمعلومات بين الرؤساء والمرؤسين. فيما كانت ادنى علاقة تلك التي تربط بين العدالة التوزيعية والاستقلالية، اما على المستوى الاجمالي اذ بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (٠.٦١٨)، وهي علاقة طردية قوية موجبة ودالة معنوياً عند مستوى (٠.٠١). وهذا النتيجة مؤشر على التكامل والتفاعل بين العدالة التنظيمية والتمكين اذ ان العدالة التنظيمية تزداد اهميتها بوجود تمكين حقيقي للعاملين، وهو ما يحقق صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

٢. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

يوضح الجدول (١١) مصفوفة علاقات ارتباط سبيرمان بين العدالة التنظيمية كمتغير تفسيري (مستقل) و الالتزام التنظيمي كمتغير استجابي (معتمد) اذ يتبين لنا وجود علاقات ارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية والتوزيعية والتفاعلية) والالتزام المعياري وكانت جميع العلاقات موجبة ومعنوية، اما اقوى علاقة فكانت بين العدالة الاجرائية والالتزام المعياري اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٤١٨) وتعكس هذه النتيجة اهمية العدالة التنظيمية وابعادها للعاملين الذين يصنف التزامهم على انه مبني على القيم والمعايير السائدة داخل المنظمة، ولم تؤثر الا علاقة واحدة ذات دلالة معنوية بين ابعاد العدالة والالتزام المستمر وهي مع العدالة الاجرائية فيما كانت العلاقة بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية والالتزام المستمر ضعيفة وغير معنوية مما يدل على ان الافراد العاملين ينطلق التزامهم من مصالحهم الشخصية او المادية، او نتيجة خدمتهم الطويلة لايتاثرون كثيرا بالعدالة التنظيمية.

جدول (١١) يبين قيم معامل ارتباط سبيرمان بين متغيرات العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	اجمالي الالتزام التنظيمي
العدالة الاجرائية	٠.٣٣	٠.٤١٨**	٠.٣٣٥*	٠.٣٥٦*	
العدالة التوزيعية	-٠.٠٧٤	٠.٤٠٥**	٠.٢٣١	٠.٣٢٢*	
العدالة التفاعلية	٠.٢١٥	٠.٣٥٣*	٠.١٥١	٠.٢٥٨	
اجمالي العدالة التنظيمية	٠.٠٦٢	٠.٥٢٠**	٠.٢٨٢*	٠.٣٩٠**	

في حين لم تؤثر اية علاقة مهمة او ذات دلالة معنوية بين اي من ابعاد العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي مما يدل على ان العدالة التنظيمية غير ذات اهمية بالنسبة للالتزام العاطفي المبني على تعلق العاملين بمنظمتهم وحبهم للعمل فيها بغض النظر عن مستوى العدالة السائدة فيها. اما على مستوى العلاقة الاجمالية بين المتغيرين الرئيسيين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (٠.٣٩٠)، وهذا مؤشر لعلاقة طردية و موجبة ودالة معنوياً عند مستوى (٠.٠١)، وبالرجوع الى الجدول (١١) نلاحظ ان هناك (٩)علاقات دالة معنوياً من مجموع (١٦) علاقته وهي تشكل مانسبته (٥٦%) من اجمالي العلاقات بين العدالة التنظيمية وابعادها والالتزام التنظيمي وابعاده، وهذا يقودنا الى قبول الفرضيه الثانية التي تنص على" توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية"



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

٣. تحليل العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي.  
يبين الجدول (١٢) مصفوفة علاقات ارتباط سببيران بين التمكين وابعاده كمتغير تفسيري (مستقل) والالتزام التنظيمي وابعاده كمتغير استجابة (تابع)، إذ لم تؤثر اية علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين وابعاده والالتزام العاطفي،

جدول (١٢) يبين قيم معامل ارتباط سببيران بين متغيرات التمكين ومتغيرات الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	اجمالي الالتزام التنظيمي
المتغير المستقل				
الاستقلالية	٠.١٤٠	٠.٣٩٥**	٠.٢٥٩	٠.٣٧٦**
المشاركة بالمعلومات	٠.٢٢٤	٠.٣٤٥*	٠.٢٤١	٠.٣٥٤*
إجمالي التمكين	٠.١٩٢	٠.٤٠٦**	٠.٢٤٠	٠.٣٨٧**

وهذه النتيجة تعكس ضعف أهمية التمكين بالنسبة للالتزام العاطفي المبني على الانتماء والتعلق بالمنظمة والشعور بالسعادة لمجرد العمل فيها، فيما ارتبط التمكين وابعاده بعلاقات ارتباط موجبه وذات دلالة معنوية مع الالتزام المعياري، فعلى مستوى الابعاد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاستقلالية والالتزام المعياري (٠.٣٩٥) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين المشاركة بالمعلومات والالتزام المعياري (٠.٣٤٥) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، كما حقق إجمالي التمكين علاقته ارتباط موجبه بلغت (٠.٤٠٦) مع الالتزام المعياري، وهي دالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) وتدل هذه العلاقات على ان الاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة فضلا عن المشاركة بالمعلومات بين الرؤساء والمرووسين تدعم التزام العاملين تجاه منظماتهم النابع من القيم والمعايير التي يؤمنون به.

وبالرجوع الى الجدول (١٢) نلاحظ ان متغير التمكين وبعديه لم تحقق اية علاقة ذات دلالة معنوية مع الالتزام المستمر مما يعكس ضعف أهمية التمكين بالنسبة للالتزام المستمر كونه مبني على اساس المنافع التي يحصلون عليها من منظماتهم او مرتبط بصعوبة ايجاد فرصة عمل في مكان آخر. فيما حقق التمكين وبعديه الاستقلالية والمشاركة بالمعلومات علاقات ارتباط مع اجمالي الالتزام التنظيمي بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (٠.٣٨٧)، وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية موجبه دالة معنوية عند مستوى (٠.٠١). وتعكس مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير التمكين وبعديه ومتغير الالتزام التنظيمي وابعاده ان هناك (١٢) علاقة كانت منها (٦) علاقات ارتباط موجبه وذات دلالة معنوية وهي تشكل مانسبته (٥٠%) من اجمالي العلاقات وهي كافية لقبول الفرضية الثالثة والتي نصت على " توجد علاقة ارتباط موجبه وذات دلالة معنوية بين التمكين والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية"

ثالثًا. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

١. تحليل اثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

طرحنا الفرضية الرابعة والتي مفادها (تؤثر العدالة التنظيمية تأثيرا ايجابيا معنويا في الالتزام التنظيمي) وبهدف التنبؤ إحصائيا بالقيمة المتوقعة للالتزام التنظيمي كمتغير معتمد عن طريق معرفة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، فقد تمت صياغة علاقة دالية بينهما، وبتطبيق المربعات الصغرى، وباستعمال الحاسوب تم التوصل للعلاقة المقدره وكما يأتي:

الالتزام التنظيمي = ٠.٣٦ + ٢.٠٥ (العدالة التنظيمية)



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

لقد كانت قيمة (F) المحسوبة (١٣.٢٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (٠.٠١) ودرجة حرية (٤٨) والبالغة (٧.١٩) مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، ذلك لأن المنحنى فسر (٢١.٦%)، وهو معامل التحديد والذي يدل على أن التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية يفسره الالتزام التنظيمي. وأما الثابت ( $\beta$ ) الذي كان مقداره (٠.٤٦)، فأشرف أن الالتزام التنظيمي يتغير بهذا الرقم نتيجة تغير وحده واحده في العدالة التنظيمية. ومما سبق يتضح أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على الالتزام التنظيمي. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية ظهر أن هنالك تأثيراً معنوياً لتعظيم العدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (١١.٧٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتحت مستوى دلالة (٠.٠١) والبالغة (٧.١٩). وبلغت قيمة معامل التحديد (١٩.٧%)، وهذا يعني أن العدالة الاجرائية تفسر ما نسبته (١٩.٧%) من الاختلافات الحاصلة في الالتزام التنظيمي وتشير قيمة معامل ( $\beta$ ) والبالغة (٠.٤٤) الى ان تغير العدالة الاجرائية بمقدار وحده واحدة يؤدي إلى تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٤٤%) ومن الإشارة الموجبة لقيمة ( $\beta$ ) يلاحظ أن التأثير إيجابي. أي انه كلما زادت العدالة الاجرائية إزداد الالتزام التنظيمي قوة وتأثير. جدول (١٣) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغيرات العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل بيتا $\beta$	(R2) معامل التحديد	النسبة المئوية لقوة التأثير	مرتبة أولويات التأثير	قيمة (F) المحسوبة
العدالة الاجرائية	٠.٤٤	١٩.٧%	٤٩.٧٥	١	١١.٧٨
العدالة التوزيعية	٠.٣٣	١٠.٩%	٢٧.٢٥	٢	٥.٨٥
العدالة التفاعلية	٠.٣٠	٩.٤%	٢٣.٥	٣	٤.٩٥
اجمالي العدالة التنظيمية	٠.٤٦	٢١.٦%			١٣.٢٥

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٨) = ٤.٠٤  
 قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٤٨) = ٧.١٩  
 ومن قيمة (F) المحسوبة البالغة (٥.٨٥)، والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) والبالغة (٤.٠٤) يتضح وجود تأثير للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (١٠.٩%). وهذا يعني أن العدالة التوزيعية تفسر ما نسبته (١٠.٩%) من نسبة الاختلافات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، أما معامل ( $\beta$ ) الذي بلغ (٠.٣٣) فيؤشر إلى أن التغيير في العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة. سيؤدي إلى التغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٣٣%). وكذلك يلاحظ أن التأثير إيجابي من خلال الإشارة الموجبة، إذ انه كلما كان هناك عدالة توزيعية أصبح الالتزام التنظيمي أقوى في الدائرة المبحوثة. كما ظهر هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي، إذ كانت قيمة قيمة (F) المحسوبة (٤.٩٥)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) والبالغة (٧.١٩). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٩.٤%) الذي يبين أن العدالة التفاعلية تفسر ما نسبته (٩.٤%) من التذبذب الحاصل في الالتزام التنظيمي. وتشير قيمة معامل ( $\beta$ ) والبالغة (٠.٣٠) إلى أن تغيير العدالة التفاعلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٣٠%). ومن الإشارة الموجبة لقيمة ( $\beta$ ) يلاحظ أن التأثير إيجابي. أي انه كلما زادت العدالة التفاعلية إزداد الالتزام التنظيمي قوة وتأثير. وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرابعة.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

## ٢. تحليل اثر العدالة التنظيمية في التمكين.

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الخامسة. إذ أفادت هذه الفرضية من توقع تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية في التمكين وباستعمال طريقة المربعات الصغرى، تم التوصل للعلاقة المقدره في معادلة الانحدار الخطي البسيط، وكما يلي:

$$\text{التمكين} = 1.04 + 0.73 (\text{العدالة التنظيمية})$$

لقد أشارت النتائج من خلال حساب المؤشرات الإحصائية إلى أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (٣١.٦٥)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١)، والبالغة (٧.١٩). ومن الإشارة الموجبة لقيمة (β) يلاحظ أن هناك تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية في التمكين، من خلال تفسيره لما نسبة (٦٣%) من التذبذب الحاصل في التمكين كما أن تغيير وحدة واحدة في العدالة التنظيمية قد يؤدي مستقبلا إلى تغيير مقداره (٣٩%) في التمكين. ومن هذه النتيجة يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية، أي أنه كلما زادت العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ازداد التمكين والجدول (١٤) يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرات الثلاثة المكونة للعدالة التنظيمية في التمكين، وكما يأتي لاحقا.

جدول (١٤) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغيرات العدالة التنظيمية في التمكين

المتغيرات المستقلة	معامل بيتا β	معامل (R2) التحديد	النسبة المئوية لقوة التأثير	مرتبة أولويات التأثير	قيمة (F) المحسوبة
العدالة الاجرائية	٠.٤٢	%١٧.٨	٢٢.٣٦	٢	١٠.٣٩
العدالة التوزيعية	٠.٣٥	%١٢.٥	١٥.٧٠	٣	٦.٨٦
العدالة التفاعلية	٠.٧٠	%٤٩.٣	٦١.٩٣	١	٤٦.٧٠
اجمالي العدالة التنظيمية	٠.٣٩	%٦٣			٣١.٦٥

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٨) = ٤.٠٤

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٤٨) = ٧.١٩

وبالرجوع الى الجدول (١٤) يتضح ان هنالك تأثيرا معنويا موجبا للعدالة الاجرائية في التمكين، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (١٠.٣٩)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٤٨)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (١٧.٨%) والتي تفسر ما نسبته (١٧.٨%) من التذبذبات الحاصلة في التمكين. وأما معامل (β) والبالغ (٠.٤٢)، والذي يعني ان التغيير في العدالة الاجرائية بمقدار وحدة واحدة، يمكن أن يؤدي إلى تغيير في التمكين بمقدار (٤٢%).

ومن خلال قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (٦.٨٦)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥)، والبالغة (٤.٠٤) ومن الإشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا، بأن هذا يعني وجود تأثير إيجابي معنوي للعدالة التوزيعية في التمكين. وأما بالنسبة لقيمة معامل التحديد، والتي تعني أن العدالة التوزيعية تفسر ما نسبته (١٢.٥%) من التذبذب الحاصل في التمكين. أما قيمة معامل (β)، والتي تعني تغيير العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التمكين بمعدل (٠.٣٥).

اما العدالة التفاعلية فيتبين لنا من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٤٦.٧٠)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) والبالغة (٧.١٩). يلاحظ أن هنالك تأثيرا إيجابيا معنويا موجبا لها في التمكين. ومن قيمة معامل التحديد والذي يعني أن العدالة التفاعلية تفسر ما نسبته (٤٩.٣%) من التذبذب الحاصل في التمكين، ومن معامل (β) والذي يعني أن تغيير العدالة التفاعلية بمقدار (٠.٧٠). وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الخامسة والتي نصت على "تؤثر العدالة التنظيمية وابعادها تأثيرا موجبا وذات دلالة معنوية في التمكين".



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

### ثالثاً: تحليل اثر التمكين في الالتزام التنظيمي.

ينصب اهتمام عرض هذه الفقرة على اختبار الفرضية السادسة التي أفادت على وجود تأثير إيجابي معنوي للتمكين في الالتزام التنظيمي". وتم التوصل للعلاقة المقدره في معادلة الانحدار الخطي البسيط وباستعمال طريقة المربعات وكما يلي: الالتزام التنظيمي =  $2.27 + 0.28$  (التمكين) وأشارت النتائج إلى أن قيمة (F)، قد بلغت (10.13)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (7.19) ومن الإشارة الموجبة لقيمة معامل (β) فإن التمكين يفسر التباين، الذي يحصل في الالتزام التنظيمي بمقدار (41.8%)، وان تغيير وحدة واحدة في التمكين يؤدي إلى تغيير في الالتزام التنظيمي. والجدول (15) يبين الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغيرات التمكين في الالتزام التنظيمي. جدول (15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغيرات التمكين في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل بيتا β	(R2) معامل التحديد	النسبة المئوية لقوة التأثير	مرتبة أولويات التأثير	قيمة (F) المحسوبة
الاستقلالية	0.36	13.6%	50.55	1	7.58
المشاركة بالمعلومات	0.36	13.3%	49.44	2	7.37
اجمالي التمكين	41.8				10.13

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (48) = 4.04

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (48) = 7.19

ويتضح من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.58)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (7.19) ومن الإشارة الموجبة لقيمة معامل (β) ظهر أن هنالك تأثيراً إيجابياً معنوياً للاستقلالية في الالتزام التنظيمي. وان الاستقلالية تفسر مائتيته (13.6%) من التذبذب الحاصل في الالتزام التنظيمي، وكذلك تغيير وحدة واحدة في الاستقلالية يقابله تغيير بمقدار (0.36) في الالتزام التنظيمي. كما ظهر ان هنالك تأثيراً إيجابياً معنوياً للمشاركة بالمعلومات في الالتزام التنظيمي ويتضح ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (7.37)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (7.19) ومن الإشارة الموجبة لقيمة معامل (β) ان المشاركة بالمعلومات تفسر مائتيته (13.3%) من التذبذب الحاصل في الالتزام التنظيمي، وان تغيير وحدة واحدة من المشاركة بالمعلومات يقابله تغيير بمقدار (0.36) في الالتزام التنظيمي. وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية السادسة.

رابعاً: اسلوب تحليل المسار:

يظهر الجدول (16) نتائج التأثير المباشر وغير المباشر باستخدام اسلوب تحليل المسار Path Analysis، للمتغير التفسيري العدالة التنظيمية (X) وابعاده كل من العدالة الأجرانية (X1) والعدالة التوزيعية (X2) والعدالة التفاعلية (X3) في متغير الاستجابة الألتزام التنظيمي (Y) عبر المتغير الوسيط التمكين (Z) وبعديه المشاركة بالمعلومات (Z1) والاستقلالية (Z2).

أذ يتبين لنا ان اجمالي متغير العدالة التنظيمية (X) قد حقق تأثيراً مباشراً في الألتزام التنظيمي Y مقداراه (0.24) وتأثيراً غير مباشر عبر التمكين Z مقداراه (0.35) ليكون اجمالي التأثير الكلي (0.59)، وهذه النتيجة تدل على ان متغير التمكين يمكن ان يكون وسيطاً ملائماً بين العدالة التنظيمية والألتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة إذ زادت قيمة التأثير ويشكل توليفه مناسبة ضمن الدراسة الحالية.





(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

جدول (١٦) التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير العدالة التنظيمية وابعاده في الالتزام التنظيمي عبر المتغير الوسيط التمكين

ت	المتغير التفسيري العدالة التنظيمية (X) (المستقل)	متغير الاستجابة الالتزام التنظيمي (Y) (التابع)			التأثير المباشر	تأثير غير مباشر عبر التمكين (Z) (المتغير الوسيط)			التأثير الكلي
		Z	Z1	Z2		Z	Z1	Z2	
١	العدالة التنظيمية (X)				0.24				
								0.35	
									0.59
٢	العدالة الإجرائية (X1)				0.21				
								0.22	
									0.25
٣	العدالة التوزيعية (X2)				0.23				
								0.18	
									0.20
٤	العدالة التفاعلية (X3)				0.15				
								0.04	
									0.02
								0.21	

اما على مستوى الأبعاد فقد حقق بعد العدالة الإجرائية (X1) تأثيرا مباشرا في الالتزام التنظيمي (Y) مقداره (0.21) وتأثيرا غير مباشر عبر بعد المشاركة بالمعلومات (Z1) مقداره (0.22) وعبر الاستقلالية (Z2) تأثيرا اكبر ومقداره (0.25) ليكون اجمالي التأثير (0.68)، مما يجعل افضل توليفه تكون بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي عبر ابعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية)، فيما جاء بعد العدالة التوزيعية (X2) بالمرتبة الثانية من حيث قيمة التأثير الكلي والذي بلغ مقداره (0.61)، اذ بلغ التأثير المباشر للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي (0.23)، وتأثيرا غير مباشر عبر المشاركة بالمعلومات (Z1) مقداره (0.18) وعبر الاستقلالية (Z2) مقداره (0.20)، اما البعد الثالث للعدالة التنظيمية وهو العدالة التفاعلية (X3) فقد حقق تأثيرا مباشرا في الالتزام التنظيمي هو الادنى اذ بلغ (0.15) اما التأثير غير المباشر عبر ابعاد التمكين في الالتزام التنظيمي فلم تكن ذات قيمة، مما يدل على ان ابعاد التمكين لا تصلح كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي .

ومما تقدم يتضح لنا ان متغير التمكين كان وسيطا مناسباً في وصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على مستوى الأجمالي وعلى مستوى الأبعاد باستثناء بعد العدالة التفاعلية الذي لم يحقق تأثيرا ذات قيمة في الالتزام التنظيمي عبر ابعاد التمكين مما يتطلب اخذ ذلك بنظر الاعتبار في الدراسات اللاحقة، وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية السابعة والتي نصت على " يزداد تأثير العدالة التنظيمية وابعادها في الالتزام المنظمي بوجود التمكين كمتغير وسيط"



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

## المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

### اولاً. الاستنتاجات

١. اتضح ان العدالة في المنظمة المبحوثة بشكل عام هي بمستوى متوسط، ويعود الانخفاض في مستواها بالدرجة الاساس الى ضعف تطبيق الاجراءات الادارية بعدالة، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالانصاف في التعامل مع مروضيهم، فضلاً عن شعور نسبة كبيرة من العينة بانخفاض ما يحصلون عليه من عائد مقابل الجهود التي يقدمونها.
٢. احتلت العدالة التوزيعية الاولوية الاولى من اهتمام عينة البحث، مما يعكس اهتمامهم بشأن عدالة ما يحصلون عليه من عوائد مقابل الجهود التي يقدمونها، وهذا يأتي متوافقاً مع اهتمام اغلب موظفي الجهاز الحكومي العراقي .
٣. دلت نتائج البحث على ان هناك مستويات تعد جيد من التمكين لاسيما في مجال الاستقلالية في العمل والمشاركة في المعلومات، وقد يعود السبب في ذلك ان دائرة العمل والتدريب المهني من الدوائر الحكومية التي لها عمق وقدم وتجارب في العمل، وتصب الاهتمام على المشاركة بالمعلومات اذ ملاحظته الباحث ان الدائرة تعتمد اسلوب جيد في التنسيق وتبادل المعلومات والمشاركة بها بين مختلف العاملين.
٤. ظهر ان مستويات الالتزام التنظيمي في الدائرة المبحوثة كانت بمستويات جيدة ، وقد جاء الالتزام العاطفي بالمرتبة الاولى لدى العينة، وهو نابع من حبهم لدائرتهم والتعلق بها وهذا ناجم عن كون اغلب العاملين من الذين لديهم سنوات خدمة طويلة وقد كونوا علاقات وزمالات في العمل فضلاً عن اجادتهم لوظائفهم وبالتالي تعلقهم بالدائرة التي يعملون بها.
٥. دلت علاقات الارتباط والتأثير على ان هناك اهمية للعلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين، وبالتالي التكامل بينهما في المنظمة المبحوثة مما يعكس اهمية ان تقترن العدالة التنظيمية بالتمكين.
٦. افرزت علاقات الارتباط بين كل من العدالة التنظيمية والتمكين وابعادهما الفرعية والالتزام التنظيمي على ان هناك علاقات ارتباط على المستوى الاجمالي الا ان العلاقات كانت ضعيفة وغير معنوية بين معظم الابعاد الفرعية للمتغيرات التفسيرية. والالتزام المعياري وهو يدل على ان هذا النوع من الالتزام لا يكون انعكاساً للعدالة التنظيمية كونه نابع من تعلق العاملين بدائرتهم بغض النظر عن مستويات العدالة السائدة فيها.
٧. عكست علاقات التأثير اهمية متغير العدالة التنظيمية لكل من التمكين والعدالة التنظيمية على المستوى الاجمالي فضلاً عن وجود تأثير للابعاد الفرعية للعدالة التنظيمية في كل من التمكين والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، اذا تحققت جميع فرضيات التأثير.
٨. نتائج تحليل المسار ان متغير التمكين وابعاده يمكن ان يكون وسيطاً مناسباً لوصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. من خلال زيادة تأثير العدالة التنظيمية وبعديها (الاجرائية والتوزيعية) في الالتزام التنظيمي.
٩. لاتصلح ابعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي فلم تحقق زيادة في التأثير غير المباشر للعدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي التنظيمي .



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

### ثانياً. المقترحات

١. ضرورة ان يراعي المدراء في الدائرة المبحوثة تعزيز العدالة التنظيمية من خلال توخي التعامل بعدالة مع مروضيهم عند تنفيذ الإجراءات الادارية، وان يكون سلوكهم شمولهم بشكل متساوي معهم.
٢. ايلاء اهتمام اكبر من قبل المسؤولين في الدائرة المبحوثة فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية عبر تعزيز المكافآت او العوائد المادية المقدمة لهم، ومحاولة ايجاد فرص تسمح لهم في تحسين العوائد التي يحصلون عليها، كالمساح لهم باكمال دراستهم الاولية او العليا او اشراكهم في دورات تطويرية بما يساهم بشكل غير مباشر في زيادة العوائد بما يساهم في شعورهم بالعدالة
٣. المحافظة على مستويات التمكين عبر الاهتمام بالمشاركة بالمعلومات مع العاملين لاسيما تلك التي تخص المهمات التي يؤدونها، فضلا عن التوسع في منح الاستقلالية لهم في تادية النشاطات الموكلة اليهم.
٤. تعزيز مستويات الالتزام العاطفي للعاملين النابعة من حبهم لدانرتهم وتعلقهم بها عبر تشجيعهم وتكريمهم مغنويا، فضلا عن الاهتمام بالمعايير والقيم السائدة في الدائرة وترسيخها والتاكيد عليها لاسيما بالنسبة للعاملين من ذوي الخدمة القليلة.
٥. ضرورة ان يعي المسؤولين في الدائرة المبحوثة ان حرصهم على الاحتفاظ بمستويات عدالة مرتفعه لدى العاملين تقترن بتمكينهم من تادية المهمات الموكلة لهم عبر منحهم مزيد من الاستقلالية ومشاركتهم بالمعلومات، مما يعكس بصورة ايجابية على زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لديهم، وبالتالي تحسين مستويات ادائهم.

### ثالثاً. المقترحات للبحوث اللاحقة:

١. اعادة الدراسة الحالية كلا او جزءا في منظمة اخرى واختبار نتائجها لامكانية التعميم نتائجها على الجهاز الاداري العراقي.
٢. استعمال ابعاد اخرى للتمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واختبارها في دراسة اخرى .
٣. اجراء بحوث على مستوى الابعاد الفرعية لمتغيرات التي تناولها البحث الحالي، كدراسة اثر العدالة التفاعلية في تعزيز الالتزام العاطفي . ودراسة اثر العدالة التوزيعية في الالتزام المستمر للعاملين.

### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية

#### أ. الرسائل والاطاريح

١. ابو النداء، سامية خميس، (٢٠٠٧)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة غزة، غير منشورة.
٢. البياتي، سحراء أنور، (٢٠١٠)، الإغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة .
٣. حواس، أميرة محمد، (٢٠٠٣)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة، غير منشورة .
٤. الزبيدي، غني دحام، (٢٠٠٤)، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة.
٥. الشكرجي، اسماء طه، (٢٠٠٨)، تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة .
٦. عويضة، ايهاب أحمد، (٢٠٠٨)، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة غزة، غير منشورة.

## دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني

٧. الغامدي، سعيد بن محمد، (٢٠٠٩)، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، غير منشورة.
  ٨. الملوك، جلال سعد، (٢٠٠٢)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، غير منشورة.
  ٩. النوري، عبد السلام، (٢٠٠٥)، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، غير منشورة.
  ١٠. الوزان، خالد محمد، (٢٠٠٦)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، غير منشورة.
- ب. الدوريات
١١. حساتين، جاد الرب عبد السميع، (٢٠٠٤)، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٢٦، العدد ٢.
  ١٢. رشيد، مازن فارس، (٢٠٠٤)، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ١.
  ١٣. الساعدي، مؤيد، (٢٠٠٦)، قياس استعداد منشآت الاعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٣، العدد ١١.
  ١٤. السعود، راتب وسلطان، سوزان، (٢٠٠٩)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (٢٠١).
  ١٥. عابدين، محمد، (٢٠١٠)، درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ٦، العدد ٣.
  ١٦. العبادي، هاشم، والاسدي، أفنان، (٢٠١٠)، تحديد أثر مبادئ الجودة الشاملة في الاداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٦، العدد ٥٩.
  ١٧. عبد الأمير، أنير، وعبد الرسول، حسين علي، (٢٠٠٨)، سترراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٣.
  ١٨. العجمي، راشد شبيب، (١٩٩٨)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الاداري، العدد ٧٢.
  ١٩. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠٠٧)، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ١.
  ٢٠. العواد، فواد، والهران، محمد، (٢٠٠٦)، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
  ٢١. الفضلي، فضل صباح، (١٩٩٧) علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية، مجلة الإداري، المجلد ٤٠، العدد ٢.
  ٢٢. الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت أحمد، (٢٠٠٤)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٤، العدد ٢.
  ٢٣. الفوزان، ناصر بن محمد، (٢٠٠٤)، أثر السياسية التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ١٢.
  ٢٤. الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبيد، وعبد الله، كفاية، (٢٠٠٩)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلة على المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١.
  ٢٥. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠١)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد ١.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

٢٦. وادي، رشدي عبد اللطيف، (٢٠٠٧)، العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٢١، العدد ١.

ج. الكتب

٢٧. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، (٢٠٠٤)، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد، ويسيونى إسماعيل، المملكة العربية السعودية، دار المريخ.

٢٨. حمادات، محمد، (٢٠٠٦)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمديرين، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

٢٩. الرفاعي، احمد حسين، (2009)، مناهج البحث العلمي، تطبيقات اداريه واقتصادية، عمان، دار وائل للنشر.

٣٠. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، حورس للنشر والتوزيع.  
ثانياً المصادر الاجنبية

## Periodicals

31. AL-Otaibi, A., G., (2003), The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait, Arab Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No. 3.
32. Chughtai, A.A. & Zafar, S.,(2006), Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani university teachers. Applied H.R.M. Research, Vol. 11, No. 1.
33. Greenberg, J., (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol.16. No.2
34. 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.
35. Jamaludin, Zaini, (2009), Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis, World Journal of Management, Vol.1, No. 1.
36. Johnson, Robin & Thurston, Flieabath, (1997), Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid, Leadership and Organization, Development Journal, Vol. 18, No. 2.
37. Karriker, J. H., & Williams, M. L., (2009), "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model", Journal of management, Vol. 35, No. 1.
38. Konovsky, M. and Folger, R.,( 1991), "The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior", Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 4, No. 3.
39. Kuehn, K. M. and Al-Busaidi, Y. 2002. "Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment, and job characteristics on selfreported OCB", International Journal of Commerce and Management, Vol. 12, No. 2.
40. Lashley, Conrad,(1999), Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, personal Review, Vol. 28, No. 3.
41. Lowson, Karen,(2001),Build your Business From The Inside Out: For Keys to Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow, Business Credit Journal, Vol. 103, No. 3.
- Malhotra, N., Mukherjee, A., (2004), The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. Journal of Services Marketing, Vol. 18, No. 3.
42. Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, vol. 1, No. 1.



(دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)

43. Rofeq Mohammed & Ahmed pervaiz k., (1998), A Customer orientated framework for Empowering services Employee, Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 5.
44. Sulaiman, A. M. & P.A. Isles, (2001), Is Continuance Commitment Beneficial to Organization: Commitment-Performance Relationship, Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 5.
45. Tatum, B. C., & Eberlin, R. J., (2008), "The relationship between organizational justice and conflict style", Business Strategy Series, Vol. 9, No. 6.
46. Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M., (2002), Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment, The Journal of Social Psychology, Vol.142, No.1.

#### Thesis and dissertation

47. Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P., (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", Research Study, Ludwig-Maximilians- University, Munich.
48. Harris, A. F., (2003), "Towards Cultural Competence: An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees", Unpublished dissertation, North Carolina State University Raleigh, North Carolina.
49. Jeon, Jeong, (2009), The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment, Unpublished dissertation, THE UNIVERSITY OF MINNESOTA, USA.
50. 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 Institute and State University.
51. Ruder, G., (2003), "The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Breadth Self-Efficiency", Dissertation Submitted to the Faculty of the Verging Polytechnic Institution State University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development. Virginia University.

#### BOOK

52. Blanchard, K., John, Carlos; Alan, r. ; (1996) "Empowerment: takes more than a minute", Berett-Koehler publishers, Inc., Sanfrancisco.
53. Brown, D. R. and Harvey, D (2006). An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall.
54. Daft, Richard L., (2003), Management, southwestern, Thomson Learning, Ohio.
55. Kiesler, Charles, (1991) "The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to Belief", New York, Academic Press.
56. Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick., (2001), "Organizational Behavior" fifth Edition, Irwin, McGraw.
57. Smith, Mike, (1982), " Introduction to Organization Behavior", McMillan, London.
58. Vecchio, Robert P., (1991), "Organizational Behavior" Orlando, the Dryden Press.