



الدور الوسيط للتمكين الاداري في تعزيز العلاقة

بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

أ.م.د. ابراهيم خليل ابراهيم

جامعة الاسراء, كلية الادارة و الاقتصاد - قسم الادارة, بغداد \ العراق

The Mediating Role of Administrative Empowerment to Enhance the Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction

Assist. Prof. Dr. Ibrahim Khalil Ibrahim

Al-Esraa University, Admin. and Econ. College-Business Admin. Dept., Baghdad / Iraq



المستخلص

يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة والحيوية التي لها تأثير مباشر على حياة شريحة كبيرة من المجتمع. لذلك، تم اختيار مقر وزارة العليم العالي لتكون مجال بحث، ويهدف البحث إلى اختبار دور الوسيط للتمكين الاداري في تعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تم اختيار عينة من الموظفين بلغ عددهم (150). اعتمد البحث على أربع فرضيات رئيسية. تم اعتماد برنامج SPSS الإصدار 24 لتحليل البيانات في الجانب العملي، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أبرزها أن للتمكين الاداري بوصفه متغير وسيط دوراً واضحاً في تعزيز تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة، وقد قدم البحث عدداً من التوصيات، وأهمها ان تسعى القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة لجعل التمكين الاداري احد اولوياتها كونه يرتبط بالجانب السيكولوجي للعاملين في المنظمة، والذين يشكلون المورد الاغلى فيها، الامر الذي يتعكس ايجاباً على مستوى ادائهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي.



Abstract

The higher education sector is an important and vital sector that has a direct impact on the lives of a large segment of society. Therefore, the Ministry of Higher Education headquarter was chosen to be a field of research. The research aims to test the mediating role of administrative empowerment in enhancing the relationship between organizational justice and job satisfaction. In order to reach accurate results, a sample of (150) employees was selected. The research is based on four main hypotheses. The SPSS program was adopted within version 24 to analyze data in the practical side. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was that administrative empowerment as a mediating variable has a clear role in enhancing the effect of organizational justice on job satisfaction of employees. The research presented a number of Recommendations, the most important of which is that the administrative leaderships must pursue to make administrative empowerment one of its priorities as it is related to the psychological aspect of the organization's employees, who constitute the most valuable resource in it, which reflects positively on the level of their performance.

Key words: management empowerment, organizational justice, job satisfaction.



البءء الأول \ منهءية البءء

ءشءمل مضامين هءا المبعء على الاءاءاء الرئية الواءب ءوافرها في البءء العلمي والمءمءلة في مشكلة البءء، واهءاف البءء، وأهميته البءء، ونموء البءء، وفرضيات البءء، فضلاً عن مءءع البءء وعينءه والاءواء الاحصائية المسءءمة فيه، وكالآءي:

أولاً: مشكلة البءء

بءأء المنءماء بءبني اساليب ءءءءة في سعورها للارتقاء بوظائف الافراء العاملين فيها ومن هءه الاساليب ءءمكن الاءاري الءي ىءم من ءلاله منح السلءة وممارسة الرقابة، فضلاً عن ءحمل المسؤولة من قبل الموظفون والسماء لهم بامءلاك اسءقلالية، الامر الءي يؤءي الى ءرءة عالية من ءءءة ومسءوى اءاء عالٍ. وكءلك الحال بالنسبة للءءالة ءءنظيمية ءءي ءظيء باءءمام مءزءء في الوقت الءالي من لءن المنءماء من ءلال ءءسءء معاصر لهذا المفهوم الءي كان مءءصراً في السابق على الجوانب الماءية فقط فضلاً عن العقوباء الاءارية، اما في الوقت الءالي فقء ءءسء مفهوم العءالة ءءنظيمية في اءاءاء ءءيرة شمل الاءراء والعمليات والعلاقاء والءفاعلاء الانسانية فاصء ءرورة في اساليب اءارة الموظفون. وفي مءاوله المنءماء الءءفاظ بموارءها البشرية وءءنب ءسرب هؤلاء الموارء الى ءارج المنءمة عمدء المنءمة الى مراعاة ءءوءها العاطفية لموظفيها ومنها الرضا الوءظفي الءي ىسهم في ءوظءء اواصر العلاقة بين الموظف ومنءمءه.

وءأسءساً على ما سبق ءءضء ملامء مشكلة البءء الءالي في ءساؤل رئءس مفاءه ما ءأءر العءالة ءءنظيمية في الرضا الوءظفي بوءوء ءءمكن الاءاري مءءغوراً وسىطاً في مءرك ءزاره ءءلءم العالي والبءء العلمي. وىنبءق من هءا ءءساؤل مءءوءة من ءءساؤلات الفرءية، والءي على اساسها ءم صياءة فرضيات البءء، وهءه ءءساؤلات الفرءية هي كالآءي:

1 - ما مسءوى ممارسة العءالة ءءنظيمية في بأبعاءها ءءالءة (العءالة ءءوزءية، العءالة الاءرائية والعءالة ءءوزءية) في مءرك ءزاره ءءلءم العالي والبءء

العلمي في العراق ؟



- 2 - ما هو تصور يرسم الموظفين عينة البحث بشأن ممارسة التمكين الإداري في مكان العمل؟
- 3 - ما مدى امتلاك الموظفين في مركز الوزارة المبحوثة رضا عن وظائفهم؟
- 4 - ما التأثير المباشر للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي؟
- 5 - ما التأثير مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في التمكين الإداري؟
- 6 - ما طبيعة وجود تأثير مباشر للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي؟
- 7 - ما التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها كافة في الرضا الوظيفي بوجود التمكين الإداري متغير وسيط؟

ثانياً: أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي بوجود التمكين الإداري متغير وسيط، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة أهداف وكالاتي:
- 1 - تقديم جانب نظري بشأن المتغيرات الرئيسة للبحث (التمكين الإداري والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) ومحاولة بيان طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.
 - 2 - تحديد مدى تجسيد متغيرات البحث الرئيسة (التمكين الإداري والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
 - 3 - تحديد تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي.
 - 4 - بيان تأثير العدالة التنظيمية في التمكين الإداري.
 - 5 - معرفة تأثير التمكين الإداري في الرضا الوظيفي.
 - 6 - تشخيص تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي عبر التمكين الإداري بوصفه متغيراً وسيطاً.

ثالثاً: أهمية البحث

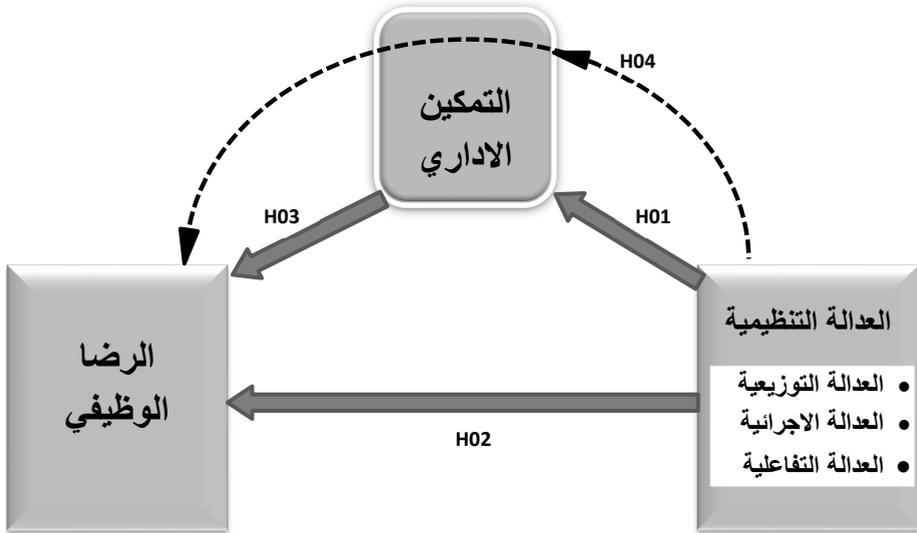
- يمكن ان تتضح أهمية البحث الحالي بالآتي:
- 1 - تتمثل أهمية البحث ابتداءً من أهمية الموضوعات التي يتناولها وهي (العدالة التنظيمية، التمكين الإداري والرضا الوظيفي) بوصفها مفاهيم تحظى بأهمية كبيرة للمنظمات.



- 2 - تتجسد اهمية البحث في اهمية المنظمة المدروسة وهي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لما لهذه المنظمة من مكانة في البلد.
- 3 - يمكن ان تقدم النتائج اسهاماً متواضعاً للمنظمة عينة البحث بشأن السعي لتجسيد المفاهيم الادارية في عمل مركز الوزارة.
- 4 - تعد اسهاماً يتيح اثرات متواضع لمجموعة من الموضوعات المهمة في الفكر الاداري، ومحاولة الحث على تناول جوانب اخرى لم البحث الحالي.

رابعاً: انموذج البحث

يوضح الشكل (1) نموذج البحث، والذي تتجلى معطياته علاقة التأثير لمتغير العدالة التنظيمية بأبعاده مجتمعة في متغير الرضا الوظيفي بوجود التمكين الاداري بوصفه متغيراً وسيطاً، والذي ستصاغ على اساسه فرضيات البحث، وكالاتي:



شكل (1) نموذج البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث

يشتمل البحث على صياغة أربعة فرضيات صفرية رئيسية، والتي سيتم اختبارها عبر مسار البحث بغية استخلاص النتائج والتوصيات المناسبة، والفرضيات هي:

- 1 - الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) مجتمعة في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة.
- 2 - الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) مجتمعة في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة.
- 3 - الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة.
- 4 - الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) مجتمعة في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة بوجود التمكين الإداري متغيراً وسيطاً.

سادساً: مجتمع البحث وعينته واداة جمع البيانات والاساليب الاحصائية

تمثل مجتمع البحث بالموظفين العاملين في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية/بنية شارع النضال، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (200) موظفاً من مجتمع البحث البالغ عدده بحدود (400) موظفاً، واستخدمت استمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات، تم الاستعانة بمجموعة من الادوات والاساليب الاحصائية المتضمنة في برنامج SPSS منها النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التحديد، ومعامل بيتا وغيرها، تكونت الاستبانة من جزأين رئيسين، تمثل الاول بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، اما الجزء الثاني فشمّل فقرات الاستبيان توزعت الى ثلاث جوانب، وكما موضح في الجدول (1)



جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغيرات الثلاثة للبحث

المتغير الرئيسي	عدد الفقرات	الإبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات في المقياس	المصدر
التمكين الإداري	28	تحويل الصلاحيات	7-1	صالح والمبيضين، 2011
		المشاركة في اتخاذ القرارات	14-8	
		فرق العمل	21-15	
		تدريب وتعليم العاملين	28-22	
العدالة التنظيمية	16	العدالة التوزيعية	33-29	Niehoff & Moorman, 1993 والمستخدم في دراسة الدراجي، 2015 و دراسة مجيد، 2018
		العدالة الاجرائية	38-34	
		العدالة التفاعلية	44-39	
الرضا الوظيفي	36	الراتب	48 45-	Raddah et al, 2012
		الترقية	52-49	
		الإشراف	56-53	
		المنافع الهامشية	60-56	
		المكافآت الطارئة	64-61	
		ظروف العمل	68-65	
		زملاء العمل	72-69	
		طبيعة العمل	76-73	
		الاتصالات	80-77	



المبحث الثاني \ الجانب النظري

المحور الأول: التمكين الإداري

تسعى المنظمات الى الارتقاء بوظائف الافراد وتحسين تفاصيل اداء المهام، وذلك عبر منح السلطة للموظف، وممارسة الرقابة، فضلاً عن تحمل المسؤولية ذات الصلة بمخرجات الوظائف التي يشغلها الموظفين. وهنا يظهر دور التمكين في اتاحة قدر من الاستقلالية للموظفين، وتقاسم المسؤولية والسلطة في المستويات الوظيفية كافة. لذلك جاء هذا المحور في محاولة لتغطية مفهوم التمكين الإداري من خلال تناول مجموعة من الفقرات وكالاتي:

أولاً: التمكين الإداري - النشأة والمفهوم

يعد المورد البشري محور العمل في المنظمات فهو اهم موجودات المنظمة، وهذا ما يفسر سبب تبني المنظمات مبادرات للتأكد من ان موظفيها يعملون بفاعلية وكفاءة، فالمورد البشري يقدم افكاراً جديدة ومبتكره، وهذا من شأنه ان يمثل هذا المورد ثروة للمالكين وللموظفين (Tindowen, 2019: 617)، وهكذا جاء الاهتمام بموضوع تمكين الموظف لأنه يعزز كل ما ذكر.

تعد ماري باركر فوليت اول من نظر الى التوظيف في العلاقات الانسانية، وقد اهتمت النظريات السلوكية (مثل تجارب هوثرون، ونظرية الحاجات لابراهيم ماسلو، ونظرية X و y لمكريكر) بمفهوم التمكين دون التركيز عليه كمصطلح بشكله الحالي، وذلك من خلال الانتباه الى تلبية الاحتياجات البشرية في المنظمة. اما المدارس الادارية الحديثة فقد تعاملت مع مفهوم التمكين وكرست له قدر كبير من الاهتمام كما هو الحال في نظرية النظم التي تهتم بالمنظمة ككل، بدلاً من النظر الى الافراد بشكل منفصل، وهكذا نشأت قيم التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال فرق العمل التعاونية من ذوي المهارات الذين يمكنهم المساهمة الفاعلة في نجاح المنظمة (Al-Omari, et al, 2020: 841).

وبدأً من الثورة الصناعية وتماشياً مع مجتمعات المعرفة ما بعد الصناعة، شهدت هذه الفترة عدد متزايد من الشركات الممكنة (التي يسود فيها ممارسة التمكين)، فتمكين الموظف في المنظمة يمنحه تحكماً في حياته الوظيفية، ويحفزه للتأكيد على المساواة والتسامح والاختيار الحر (Brieger, et al, 2019: 362).

التمكين هو عملية تشاركية فاعلة والتي يكتسب من خلالها الافراد والمنظمات اكبر قدر من الرقابة والكفاءة، ويشير التمكين على مستوى الفرد الى الايمان بنقاط القوة والسلطة للتأثير في البيئة واكتساب التحكم بحياة الفرد، بينما يشير التمكين على مستوى المنظمة الى الجهود التنظيمية والتي تولد التمكين الفردي، ومن ثم الفاعلية التنظيمية اللازمة لتحقيق الاهداف، ومن الواضح ان التمكين على المستوى التنظيمي سيؤدي الى تمكين الافراد (كما هو الحال مع الموظفين المهنيين داخل المنظمة) (Rothman, et al., 2019: 1337)

أشار كل من (Manuela & Bruce, 2003) الى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي ل تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة و أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (بو سالم، 2017: 23).

على الرغم من كثرة التعريفات للتمكين الاداري الا ان معظم الكتاب والباحثين يتفقون على عنصر اساسي للتمكين ينطوي على منح الموظفين سلطة تقديرية او (حرية العمل) على مهام معينة في انشطتهم (Kumar & Kumar, 2017: 60). ويتم التعبير عن التمكين بوصفه عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع (محمدي، 2016: 15). وبنفس الاتجاه عرف تمكين الموظف من قبل مجموعة من الباحثين على انه تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات الاعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي الى مستوى ادنى للموظفين، لاسيما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار (Al-Asoufi, 2017: 89).

ويعرف التمكين على انه شعور الفرد العامل في المنظمة بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته اجيراً، الامر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل واطلاق افضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على التطور الشخصي



(قوز، 2016: 12). وهو يعبر عن عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع (محمدية، 2016: 15)

وعرفه (Robbins) على انه الاساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية والذي يعد المرتكز الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة. فيما عرفه (Daft) على انه توفير بيئة عمل وتهيئة ظروف وبيئة اساسية للعامل على وفق منهجية معينة بغية اتاحة القدرة له لتأدية مهامه المطلوبة (الكعبي، 2016: 25). وعرفه كل من (Zemke and Schaaf) على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على تجسيد روح المبادرة، والإبداع (بومعزة، 2016: 4):

يتضح اتفاق عدد من الباحثون على ان مدخل التمكين يركز على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي او الممارسات الادارية، فضلاً عن احساس الفرد بشعور السيطرة على عملة، وينطلق ذلك من الرأي القائل ان المعتقدات الذهنية الشخصية هي العنصر الالم في تحديد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره بوصفه شريك في المنظمة ولا يقتصر الامر على النظم والقرارات (ابو عمرة وآخرون، 2017: 121). لذلك ينظر للتمكين من منظور نفسي بوصفه حالة ذهنية يؤمن بها شخص ما بقوة بقدرته مهمة معينة، فضلاً عن تمتعه بمستوى عال من القدرة على الاداء، اما من المنظور الاداري فالتمكين هو سلوكيات تعزز مغزى العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، والثقة بالأداء العالي والاستقلالية من القيود البيروقراطية (Kim & Fernandez, 2017: 6).

وهكذا يتضح ان ظهور التمكين الاداري جاء نتيجة للتحول الكبير في الاهتمام بالموارد البشري بوصفه المورد الاعلى قيمة في المنظمات، ان يتمثل افضل ما تتبعه المنظمات في تجسيد اهمية مواردها البشرية من خلال تمكين هذه الموارد.

ثانياً: اهمية التمكين الإداري

ليس من الغريب ان يحظى التمكين الاداري بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الاخيرة، بوصفه توجهاً حديثاً واستراتيجية قائمة بذاتها تدرج تحت مظلة الاستراتيجية



الشاملة للمنظمة، والتي تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، فضلاً عن تكوين الثقة بين الادارة والافراد والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المنظمة (ملحم ومصالح، 2017: 13). وفي الآونة الاخيرة بدأت الادارة تشجع موظفيها من خلال منحهم الحرية الكافية في عملهم والامكانات اللازمة في تنفيذ الاهداف العامة للمنظمة مع قناعة المنظمة بامتلاك الموظفين رؤية فريدة لتحقيق ذلك (13: 2016: Busara).

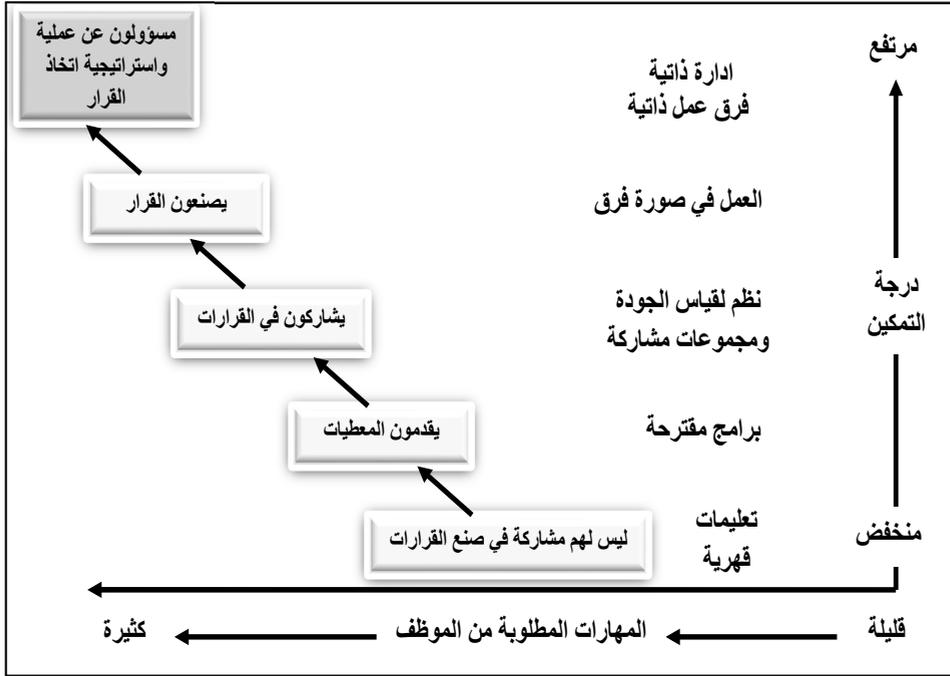
وممكن ان يحقق التمكين مزايا ومنافع كثيرة للمنظمات والافراد، منها: (صالح والمبييضين، 2011: 80)

- 1 - زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فكرة التمكين الاداري.
 - 2 - استخدام فرق العمل ذاتية الادارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
 - 3 - استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا بشكل مناسب، الامر الذي يؤدي الى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.
 - 4 - تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
 - 5 - الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.
 - 6 - رفع معنويات الموظفين، والشعور بالأقبال على العمل، مما يؤدي الى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
 - 7 - الاسهام في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 8 - زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين.
- يتبين مما سبق ان نجاح المنظمات مرهون بمدى تمكينها لموظفيها ومنحهم الصلاحيات وتكليفهم بالمسؤوليات المناسبة، وبما يعزز من رفع الروح المعنوية لديهم، فضلاً عن فسح المجال امامهم لمزيد من الابداع والتقدم في مجال العمل.

ثالثاً: مستويات التمكين الاداري

يهدف التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة، وذلك من خلال افساح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضرورياً، وذا حاجة بالنسبة للمنظمة. وينبغي أن

يعلم المديرون بأن إعادة الحيوية لمنظماتهم، لا بد أن يحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليه، وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المنظمة الإدارية، ويشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية، ويوضح الشكل (2) مستويات التمكين (عفانة، 2013: 21)



شكل (2) تسلسل ومستويات التمكين

المصدر: عفانة، حسن مروان (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، ص 21.

رابعاً: أسباب فشل التمكين الإداري وضمانات نجاحه

هناك مجموعة من الأسباب تكمن وراء فشل عملية التمكين، وبالمقابل توجد مجموعة من الخطوات تشكل ضمانات لنجاح التمكين الإداري، والجدول (2) يوضح ذلك.



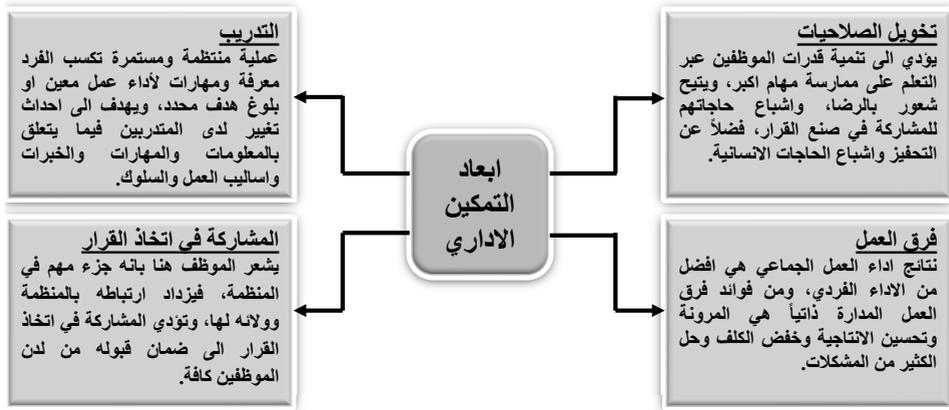
جدول (2) بعض من اسباب فشل التمكين مقابل ضمانات نجاحه

اسباب فشل التمكين الاداري	ضمانات نجاح التمكين الاداري
1. عدم ادراك المدراء لمفهوم التمكين، ولا يعلمون ان التمكين هو فلسفة واستراتيجية لجعل الافراد الموظفين قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	1. الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي المرن.
2. فشل المدراء في بناء حدود التمكين، فعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات سيتسبب في فشل التمكين.	2. تطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
3. غياب ثقة المدير بالموظف الذي يراد تمكينه وقدرته على اتخاذ القرار السليم.	3. بناء المنظمة التي تشجع على التعليم الذاتي.
4. عدم تدريب الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة ونحهم استقلالية في اتخاذ القرار.	4. السماح بتبادل المعلومات.
5. عدم ازالة العقبات التي تواجه الموظفين في العمل.	5. اعادة النظر في نظام المكافآت.
	6. وجود تدريب ملائم للقيادات الادارية

المصدر: بتصريف عن / صالح، احمد علي، والمبيضين، محمد ذيب (2011)، مستوى ممارسة التمكين الاداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية: بحث ميداني، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد (9)، ص ص 68-106.

خامساً: ابعاد التمكين الاداري

اظهرت نتائج الكتاب والباحثين مجموعة من الابعاد الواجب توافرها في التمكين الاداري، وتشابه البعض من هذه الابعاد واختلف البعض الآخر، الا ان الابعاد الاكثر شيوعاً، هي اربعة ابعاد وكما موضحة في الشكل (3)



شكل (3) ابعاد التمكين الإداري

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات ذات الصلة



المحور الثاني: العدالة التنظيمية

أولاً: العدالة التنظيمية: النشأة والمفهوم

يمكن ان ينسب ظهور مصطلح العدالة التنظيمية الى الثمانينيات من القرن الماضي حين قدمه جرينبيرج Greenberg رسمياً عام 1987، ومنذ ذلك الحين برزت العدالة التنظيمية بوصفها احد اهم المفاهيم في مجال البحوث الادارية، اذ ينطوي هذا المفهوم على معاملة عادلة للموظفين داخل المنظمة، والذي يعد شرطاً اساسياً لفاعلية اداء المنظمة (Suifan, 2017: 43). ويشير (Inoue, et al., 2019: 77) الى ان اصل مفهوم العدالة التنظيمية يرجع الى نظرية حقوق الانسان، وتتحدد ملامح المفهوم لدى هؤلاء الباحثين على انها تصور الموظف لعدالة تخصيص الموارد في موقع العمل، وفي العقدين الاخيرين تم اعتبار العدالة التنظيمية احد المحددات النفسية والاجتماعية للسلوكيات ذات الصلة بالصحة والنتائج الصحية في بيئات العمل. ويتضح من هذا الطرح ان العدالة التنظيمية ومدى ممارستها في المنظمات يكون لها انعكاسات سلبية على الجانب السيكولوجي للموظفين، ومن ثم على صحة الموظفين.

تدرك معظم المنظمات في الوقت الحالي ان العدالة التنظيمية تعد عنصراً اساساً يؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على كفاءتها، فضلاً عن التكاليف التي يمكن ان تتحملها تلك المنظمات في حال تجاهل هذا الموضوع. وبالرغم من الكم الهائل للأدبيات ذات الصلة بهذا الموضوع خلال العقدين الاخيرين من البحث، الا انه لم يتم وضع تعريف محدد لحدود العدالة وآثارها داخل المنظمة (Castillo & Fernandez, 2017: 284). اما (Indahyati & Sintaasih, 2019): (منشي، 2017: 9) فقد اشاروا الى ان نشوء نظرية العدالة استندت الى نظرية الانصاف لآدمز Adam، والذي قدّم الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية اذ تشير هذه النظرية الى ان الفرد في المنظمة يميل دائماً الى الجهود التي يبذلها الافراد) الجهد، ساعات العمل، الخبرات، وغيرها (والمنافع التي يحصلون عليها) الرواتب، الحوافز، وغيرها (مع الافراد الآخرين، فاذا شعر الموظفون بمعاملة عادلة من قبل المنظمة فانهم سيقدمون مكافأة للمنظمة تتمثل في التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية، أما في حالة عدم العدالة، فإن هناك شعوراً يولد بالتوتر وعدم الارتياح والذي يدفع الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر.



وتأسيساً على هذا المضمون التأصيلي للعدالة التنظيمية الذي حدد ملامح العلاقة بين الموظف والمنظمة، اشار كلاً من (Shawabkeh & Al-Lozi، 2019: 102) الى استجابة الموظفين لأي معاملة غير عادلة عبر اظهار عواطف وسلوكيات سلبية، وقد يلجؤون الى تقليص ارتباطهم وواجباتهم والتزاماتهم الطوعية تجاه المنظمة، الامر الذي ممكن ان يؤدي الى سلوكيات الاهمال الوظيفي، فضلاً عن التأثيرات السلبية في الرضا الوظيفي، دوران العمل، انعدام التعاون، وقد يتفاقم الامر فيصل الى النزوع للانتقام وتخريب ممتلكات المنظمة.

يتضح من خلال تتبع مسيرة الفكر الإداري المعاصر أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظريتها، فالمدرسة العلمية اتخذت من العدالة والمساواة مبدأً من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكدت على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاه الى ظهور الصراع السلبي في المنظمة (عبد الوهاب، 2017: 9).

عرفت العدالة التنظيمية بشكل شامل على المستويات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية حين عرفها (Hosgorur et al., 2017: 41) على انها جميع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتبادلة داخل المنظمة مثل الرواتب، العقوبات، المكافآت، الترقية، وكذلك علاقات الموظفين مع كبار المدراء والزلاء والمنظمة بذاتها بوصفها نظام اجتماعي. والعدالة التنظيمية هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها كما أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي تعكس كذلك عدالة المخرجات والإجراءات المستخدمة في توزيعها (ميروح وبوعطيط، 2017: 184) يشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مدى ادراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة (بن دحو ومقدم، 2017: 212). يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على انها أحد المتغيرات المهمة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. ويمكن تعريف العدالة بانها تعكس الطريقة



التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، كما عرفت انها تعكس كل من عدالة المخرجات و كذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك تركيز العدالة التنظيمية على مدى ادراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على الكثير من المخرجات التنظيمية (برباوي وخليفة، 2016: 160).

ويشار الى العدالة التنظيمية بانها تقييم الموظفين لكيفية ارتباط المنظمة بالأفراد الموظفين فيها وهل هو بشكل عادل او غير عادل، وينظر للعدالة ايضاً بوصفها شرطاً اساسياً للتشغيل الفاعل للمنظمات، فيما يتعلق باشارك باتخاذ القرار واشراك العاملين (Andrew & Dennis, 2019: 84). وتعرف ايضاً على انها مدى ادراك الموظف لإجراءات العمل والتفاعلات والمخرجات والتي ينبغي ان تكون عادلة بطبيعتها (Akram et al., 2016: 115). وعرفت العدالة التنظيمية ايضاً على انها ادراك الافراد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملن بها من قبل المنظمات (عبد الوهاب، 2017: 9).

واخذت العدالة التنظيمية سمة اخلاقية حين عرفتھا (دراوشة، 20017: 372) على لنها المعاملة الاخلاقية التي يتلقاها الموظفون في اماكن عملهم. وعرفھا (ابو سمعان، 2015: 19) على انها ادراك العاملين للعدالة والنزاهة على مستوى العائد وفي كافة الجوانب التنظيمية والاجراءات الادارية المتبعة داخل المنظمات باختلاف طبيعتها سواء كانت خدمية او صناعية. وبنفس الاتجاه عرفت العدالة التنظيمية على انها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد الموظف على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني (برباوي وخليفة، 2016: 160). وضمن الاتجاه الاخلاقي ايضاً عرفت العدالة التنظيمية بوصفها سلوك اخلاقي ذو فضيلة تملي على الموظفين كيفية التعامل والتفاعل مع بعضهم البعض (بن دحو ومقدم، 2017: 213). والعدالة التنظيمية هي ذلك الادراك الكلي لمدى انصاف انظمة المكافآت في المنظمة، وكذلك انصاف سلوكيات وافعال القائمين على تطبيق انظمة واساليب توزيع العوائد والمكافآت (ميروح وبو عطيط، 2017: 183).

من خلال استعراض التعريفات آنفة الذكر وبالرغم من تفاوت تلك التعريفات يمكن تقديم تعريف للعدالة التنظيمية بوصفها جانب سلوكي يولد رد فعل لدى الموظفين



يرتبط بجوانب تنظيمية واقتصادية واجتماعية، يتحدد من خلالها ادراك الفرد لحالة الانصاف التي يواجهها في العمل سواء على مستوى العوائد او الوظيفة او طبيعة العلاقات في المنظمة، وعلى وفق هذا الادراك يتجسد سلوك الموظفين سواء كان ايجابيا او سلبي.

ثانياً: ابعاد العدالة التنظيمية

تم تحديد ابعاد متفاوتة للعدالة التنظيمية في الادبيات ذات الصلة، ومن بين اكثرها شهرة هو نموذج الابعاد الثلاثة الذي يشتمل على ثلاث ابعاد هي: العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية. وظهرت ابحاث سابقة صنفت العدالة التنظيمية الى خمسة ابعاد، اذ هناك بعدين مضافين للابعاد الثلاثة المذكورة وهما العدالة بين الافراد وعدالة المعلومات، وقد اجمع كثير من العلماء والباحثين على دمج العدالة بين الافراد وعدالة المعلومات ضمن بعد العدالة التنظيمية (Suifan, 2019: 43).

العدالة التوزيعية

ركزت معظم الدراسات في الماضي وحتى عام 1975 على عدالة التوزيع بوصفها المكون الاساس للعدالة التنظيمية، اذ يستند بعد عدالة التوزيع على مضمون نظرية المساواة او العدالة لآدمز 1965، والتي تعد نتاجاً لجهود علماء النفس والاجتماع في تلك الحقبة الزمنية (ابو سمعان، 2015: 20)، والعدالة التوزيعية هي القواعد المستخدمة من قبل الموظفين لتحديد العدالة في توزيع المخرجات عليهم (Akram, et al., 2016: 116)، وهي تصور الموظف بشأن توزيع المخرجات بين اقرانه (نقدية او غير نقدية)، اذ يقارن الموظف نسبة الانتاج/ المدخلات الخاصة به مع تلك الخاصة باقرانه، وتبدأ مرحلة التقييم فاذا تم تعويضه بمقدار الجهد المستثمر مقارنة مع الاقران عندئذ يمكن القول ان العدالة التوزيعية قد تحققت داخل المنظمة، والعكس صحيح (Suifan, 2019: 43). ويشير (Rahman, et al., 2016: 190) الى ان العدالة التوزيعية لا تقتصر على توزيع المكافآت، وانما تشمل ايضاً الطريقة العادلة في العقاب الموجه للموظفين، وهكذا يمكن ان تتحقق هذه العدالة في حال مكافأة الموظفين المتفوقين، وبالمقابل معاقبة الموظفين المقصرين.

ويعزز كلاً من (Castillo & Fernandez, 2017: 285) ذلك حين أشارا إلى أن الإحساس بالظلم يحدث عندما لا تتحدد التوقعات في علاقة الفرد بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى كسر الركائز الأساسية للعلاقة بين الموظف والمنظمة، ويحدث هذا الانكسار في حال قيام الموظفين بإجراء مقارنة سلبية بين المكافآت والإسهامات.

ويتضح أن هذا البعد في العدالة التنظيمية يمثل تجسيداً لنظرية التوازن التي تركز إلى جانبين أساسيين هما المغريات والإسهامات، وهكذا تحدث هذه العدالة عندما يتوازن طرفي المعادلة في نظرية التوازن في ظل المقارنة التي يجريها الموظف مع الأقران، فإن توافقت مع إدراكه إيقن الموظف بالعدالة التنظيمية، وإن لم يتحقق التوافق المذكور، أدرك الموظف غياب العدالة التنظيمية.

العدالة الإجرائية

أشارت الأبحاث والدراسات الأولية إلى بعد العدالة التوزيعية بوصفه مكون أولي لمفهوم العدالة التنظيمية، ولكن بعد عشرة سنوات من دراسة آدمز عام 1965 المتعلقة بعدالة التوزيع تم إضافة بعداً جديداً لمفهوم العدالة التنظيمية وهو ما عُرف بالعدالة الإجرائية، إذ يركز هذا البعد على العمليات والإجراءات والظروف التي تتم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على الموظفين في المنظمة، واستناداً إلى بعد العدالة الإجرائية تتحقق العدالة في حال حصول العاملين على فرصتهم للمشاركة في صناعة القرارات ذات الصلة بتحديد المخرجات والعوائد، لذلك يعد هذا البعد من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة توصل للموظف رسالة مفادها أن كل عضو في الجماعة يحظى بالتقدير (أبو سمعان، 2015: 22). وعرفت العدالة الإجرائية على أنها العمليات التي يتم بموجبها توزيع المخرجات، فضلاً عن تصورات العدالة تجاه الأدوات المستخدمة في هذه العمليات (Hosgorur, 2017: 41).

وتعرف العدالة الإجرائية على أنها تلك الطرق المصممة لتعزيز مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار، بغية تقليل الانحياز والأخطاء في القرارات المتخذة على وفق معايير معتمدة في عملية تقييم أداء الموظفين (برباوي وخليفة، 2016: 160). في تعريف آخر للعدالة الإجرائية يشير (Suifan, 2019: 43) إلى أنها ترتبط بتصوير الموظفين بشأن



الطرق والاجراءات والعمليات التي تستخدمها المنظمة في توزيع النتائج النقدية وغير النقدية بين موظفيها، وهذا يمثل مدى نزاهة عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر في الموظفين. اما (1: 2019: Niknamian) يصف العدالة الاجرائية على انها تشتمل على جانبيين احدهما موضوعي والآخر ذاتي، يتمثل الجانب الذاتي بسلوك ينظر اليه بوصفه اجراء محدد، فيما يشير الجانب الموضوعي الى طريقة تنفيذ هذا الاجراء. ويؤكد (Castillo & Fernandez, 2017: 286) ان العدالة الاجرائية تتحقق في حال شعور الموظفين بالتساوي مع زملاء العمل في مهام العمل المناطة بهم في المنظمة، فضلاً عن شعورهم ان المعلومات التي تقدمها لهم المنظمة صحيحة، وان آرائهم محط اهتمام. ويختصر كلاً من (8: 2017: Jung & Ali) وصف العدالة الاجرائية حينما اشارا اليها على انها الوسائل النزيهة التي يتحقق من خلالها توزيع الموارد.

العدالة التفاعلية

تشير العدالة التفاعلية الى مدى السلوك التفاضلي للمنظمة ومتخذي القرار تجاه الموظفين والتوزيع العادل للمعلومات ذات الصلة بالقرارات المتخذة (1: 2019: Niknamian). ويتعلق هذا البعد بتصورات الموظفين فيما يخص معاملتهم اثناء اعداد الاجراءات التنظيمية، ويتكون هذا البعد من جانبيين، العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية، يرتبط الجانب الاول بالمعاملة الشخصية للموظفين داخل المنظمة، وفيما يتم معاملتهم بأدب واحترام وكرامة، اما الجانب الثاني فيرتبط بنوعية المعلومات المتاحة للموظفين من حيث الاسس المنطقية الكافية للقرارات التي يتخذها المدراء في العمل (44: 2019: Suifan). وتوصف العدالة التفاعلية على انها جودة المعاملة التي يستشعرها الموظفون في تفاعلاتهم مع جماعة السلطة داخل المنظمة، والتي تسهم في الفعالية الذاتية، وهي تشمل جانبيين العدالة التفاعلية التي تعكس القدرة على فهم احساس، خبرات وتجارب فرد ما، والعدالة المعلوماتية، وهي ذات صلة بمدى اتاحة المعلومات للموظفين، وكيفية تطبيق الاجراءات (ميروح وبو عطيط، 2017: 185). وبشكل يؤيد ما تم ذكره اشار (منشي، 2017: 21) الى العدالة التفاعلية على انها العدالة التي تعكس مدى احساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يتلقاها المرؤوس عند شموله ببعض الاجراءات الرسمية، او حين يعرف مبررات



تطبيق تلك الإجراءات، وان اسلوب التعامل معه عند تنفيذ الاجراءات المذكورة كما هو الحال على سبيل المثال في تقييم الاداء يمكن ان يؤثر في احساس الموظف بالعدالة التنظيمية.

ثالثاً: اهمية العدالة التنظيمية

تكمن اهمية العدالة التنظيمية في انها تحافظ على تلبية الاحتياجات النفسية للموظف ذات الصلة باحترام الذات (عبد الوهاب، 2017: 8). للعدالة التنظيمية دوراً بارزاً في تماسك النظم الادارية في المنظمات، وذلك عبر تماسك الموظفين وتقديرهم لبعضهم البعض، وارتقاء مستوى كفاءتهم ونتاجيتهم، وتتضح اهمية العدالة التنظيمية في جوانب كثيرة وكالاتي: (منشي، 2017: 16)

- 1 - اتضح ظهور الحاجة الى العدالة التنظيمية وذلك بسبب السياسات التنظيمية القائمة على الظلم مثل البيروقراطية ومشاعر التهديد للموظفين، الامر الذي نتج عنه سلوكيات مضادة للعمل وتدني الانتاجية، ومن ثم تأثراً سلبياً على المنظمة ككل.
- 2 - ثقة الموظف بنظام تقييم الاداء، فاذا تم تطبيق معايير التقييم بشكل موضوعي ومنصف كان ذلك مدعاة لتحفيز الموظفين علة بذل اقصى الجهود، اما اذا حدث العكس عندئذ لا يهتم الموظفون بالعمل الجاد، وان العدالة التنظيمية في هذا الجانب تكسب الموظفين ثقة باداراتهم في المنظمة.
- 3 - تسهم العدالة التنظيمية في ابراز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية عند الموظفين.
- 4 - تكشف العدالة التنظيمية عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- 5 - تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتمكن في اتخاذ القرار.
- 6 - للعدالة التنظيمية دوراً في زيادة دافعية الجماعة، فاذا كان الموظف يعمل ضمن جماعة فسيعرف ان ادائه يؤثر في زيادة مكافآت الجماعة او نقصها، فضلاً عن حصول كل فرد في الجماعة عائداً مناسباً لعمله.
- 7 - تعمل العدالة التنظيمية على تحفيز الموظفين على العمل، فاذا تهاونت ادارة المنظمة في العدالة التنظيمية، ادى ذلك الى غياب اهتمام الموظف بعمله وانخفاض جهده وقد يقود الى تقصيره في الاداء، اما اذا تجسدت العدالة التنظيمية، ساعد ذلك الموظف وحفزته على العمل.



8 - تعد العدالة التنظيمية عاملاً مؤثراً في كثير من المتغيرات، ومنها: الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الصراع التنظيمي، والثقة التنظيمية وغيرها.

يتماشى ما تضمنه محور العدالة التنظيمية مع ما جاءت به القيم السماوية في تعظيم مكانة العدالة، فضلاً عن التوافق مع ما اظهرته الاتجاهات الادارية المعاصرة التي عظمّت من شأن العدالة التنظيمية، كل ذلك من اجل خلق مناخ تنظيمي تحقق من خلاله المنظمة اهدافها وترتقي بأداء موظفيها وتحقيق اهدافهم.

المحور الثالث \ الرضا الوظيفي

اولاً: الرضا الوظيفي: النشأة والمفهوم

منذ الثورة الصناعية بدأ الاهتمام المتزايد بالرضا الوظيفي ويعزى ذلك ال سعي المنظمات لضمان ولاء الموظفين فيها، ونتيجة لتزايد حجم المنظمات وتحول الشركات نحو العالمية، وزيادة التكنولوجيا، وحدة المنافسة وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات قد اضعف من سلطة الادارة وقدرتها في السيطرة على القوى العاملة ومواجهة مشكلة كيفية ضمان ولاء الموظفين، وهذا ما دفع المنظمات للاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي. ثم بدأت الادارة في وضع آليات تهدف لاكتشاف عواطف الافراد ورغباتهم وردود افعالهم، مما يوحي ان الرضا الوظيفي مسألة مهمة يرتبط بنجاح المنظمة، ثم بدأت التجارب في بدايات القرن الماضي لتصميم وسائل تدريب العاملين والتعرف على احتياجاتهم وذلك بعد الحرب العالمية الاولى، ثم قام بعد ذلك التون مايو بإجراء تجارب عام 1927 لا ثراء المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، وفي الثلاثينيات ازاد الاهتمام بالرضا الوظيفي الذي درسه العلماء تحت اسم (الرضا المهني). وتعد الدراسات التي قام بها هوبوك عام 1933 في بنسلفانيا من اولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا الوظيفي، التي مثلت نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي، ثم تطورت البحوث بعد الحرب العالمية الثانية بشأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والعمل والانتاج، ومن الناحية التاريخية استخدمت نظرية ماسلو للحاجات بوصفها مرجع لكثير من دراسات الرضا الوظيفي. وفي الستينيات



اصبحت البحوث ذات الصلة بالرضا الوظيفي أكثر تعقيداً واتساعاً ونضجاً، ثم جاءت حقبة السبعينيات أصبحت فيه ابحاث الرضا الوظيفي مجالاً مستقلاً بذاته. ثم ازداد الاهتمام في نهاية القرن الماضي بموضوع الرضا الوظيفي لما له من أهمية في موضوعات كثيرة مثل التدريب وصحة الموظفين وانغماساته على علاقة العمل وارباب العمل. وازداد عدد ما كتب عن موضوع الرضا الوظيفي على اربعة الاف بحث ومقالة (بونوة، 2016: 110-114)

لا يوجد تعريف محدد ومقبول عالمياً لرضا الموظف، اذ وردت في الادبيات ذات الصلة الكثير من التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي، ويعزى السبب في ذلك الى ان الرضا الوظيفي يعني اشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، حيث يتأثر الناس بكثير من العوامل المختلفة بما في ذلك الخصائص الشخصية والاحتياجات والقيم والمشاعر المتوقعة، فضلاً عن الاختلافات منظمة الى اخرى (Unutmaz, 2014: 5). وهكذا من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين والمفكرين للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي وصفت للرضا الوظيفي. ألفت العديد من الدراسات والنظريات الضوء على عوامل تحقيق الرضا عن العمل من عدمه، وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد نوعية هذه العوامل، فأنتهم قد اتفقوا علي أن الرضا الوظيفي يعد من العناصر التي تساعد في الحث علي تحسين الأداء واستمرارية المنظمة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها (عبد الوهاب، 2017: 9)

يعرف الرضا الوظيفي على انه حالة عاطفية ممتعة او ايجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة او الحياة الوظيفية، ويمكن فهم الرضا الوظيفي من خلال طرق مختلفة، وذلك اعتماداً على طبيعة المنظمة واتجاهات الموظفين، فقد ينظر اليه على انه رضا الموظف عن الوظيفة التي يؤديها، وجوانب مختلفة للوظيفة، الامر الذي يحفز الموظف نحو الاعجاب بوظيفته او كرهها، وتشير الادبيات الى ان عند قياس تقارب الموظفين نحو وظائفهم، من الضروري الاخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية متعددة الابعاد للموظف والوظيفة. ويضاف الى ما ذكر ان هناك ثلاث قوى تحدد مدى رضا الموظف على وظيفته، وهذه القوى هي تنظيمية، فسيولوجية ونفسية. وعلى الرغم من تأثر الرضا الوظيفي بعوامل خارجية، لكنه



يبقى شيء داخلي في الموظفين يؤثر على الطريقة التي يشعرون بها تجاه وظائفهم (Abu Kalaf, et al., 2019: 13).

واضاف (Kollmann, et al., 2020: 102) ان تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين يمثل تحدياً رئيساً للمنظمات، وهو يرتبط بعدد كبير من النتائج الهامة القابلة للقياس، مثل الاداء الوظيفي، دوران العمل، الربحية، رضا الزبائن، وصحة الموظفين وتصف النظريات الكلاسيكية الرضا الوظيفي بوصفه ناتجاً عن علاقة تبادلية بين الموظف والمنظمة فالمنظمة تبحث عن مدخلات (مثل جهود الموظف) ويبحث الموظف عن مخرجات (مثل المكافآت)، وعند عدم تطابق النتائج مع المدخلات يؤدي ذلك الى عدم الرضا. يشير (Suifan, 2019: 456) الى ان الرضا الوظيفي يمثل مواقف الموظفين تجاه ادوار العمل التي يشغلونها حالياً والمرتبطة بدوافع العمل، وحينما يدرك الموظفون تقديرهم واهميتهم لدى المنظمة من خلال تقديم المكافآت على وفق المهارات والاداء تحقق الالتزام والرضا.

والرضا الوظيفي هو المشاعر الايجابية او السلبية تجاه ما يحصل عليه العامل من مزايا مادية نفسية واجتماعية في وظيفته مقارنة بما يتوقع العامل الحصول عليه من هذه الوظيفة، الامر الذي ترك أثراً ملموساً على مستوى ادائه وانتاجيته (الشنطي، 2017: 89). وهو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية بالشكل الذي يكون ممثلاً لقدراته وميوله الامر الذي يحقق احترام الفرد لذاته وللآخرين (سادات، 2017: 100). وهكذا تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث يعرفه المعمر على انه الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية، فيما يصف العالم لوك الرضا الوظيفي بانه حالة عاطفية سارة ناتجة عن ادراك الفرد أن الوظيفة التي شغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره والتي تنسجم مع حاجاته (الراجحي، 2017: 166). ويوصف الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه) محتوى الوظيفة (وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل والعوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة (الميلود، 2017: 43). ويلخص آخرون تعريفاً شاملاً للرضا عن العمل، حيث نص على أنه درجة إشباع حاجات



الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها ما يتصل بالعمل ذاته، ومنها ما يتصل بالبيئة، وما يتصل بالفرد ذاته، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل العامل راضياً عن عمله، محققاً لطموحاته ورغباته وتطلعاته وميوله المهنية ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه، كما يعرف أيضاً على أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان (بونوة، 2016: 108).
وتأسيساً على ذلك يعكس مفهوم الرضا توجهاً اجتماعياً وسلوكياً تسعى المنظمات من خلال اعتماده الى تحقيق رغبات موظفيها، وتلبية متطلباتهم، الامر الذي سينعكس ايجاباً على مستوى ادائهم في العمل، فضلاً عن تحسين نوعية علاقاتهم.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه المباشر بعملية الانتاج وتأثيره فيها، ويعد عدم الرضا الوظيفي احد العوامل المؤثرة في تضرر الشركات وانخفاض معدلات الانتاج فيها، فضلاً عن صور اخرى لعدم الرضا الوظيفي وتأثيرها في المنظمات كما هو الحال مع اضاءة الوقت اثناء العمل، غياب الدافعية، الروتين في الاداء، اختلاق الاعذار والحجج وغيرها من الصور الاخرى التي تعكس حالات متقدمة من عدم الرضا الوظيفي، وينبغي على المدراء في المنظمات، ولاسيما مدراء الموارد البشرية ان عدم الرضا هو مرض معدي ينتقل من الموظفين القداماء الى الجدد الذين لا يعرفون مسبقاً الكثير عن المنظمة، اذ يبدوون العمل وينتابهم القلق والخوف من المستقبل المهني في المنظمة، فتتحول مدة التجربة المتفق عليها في العمل الى مرحلة من هدم الاستقرار، قد تنقلب التسرب الوظيفي عند اول فرصة (الراجحي، 2017: 166).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

توجد مجموعة من العوامل التي ينبغي ان تأخذها الادارات بنظر الاعتبار كونها تؤثر في الرضا الوظيفي، من اهمها الآتي: (سادات، 2017: 142-144)
1 - الاجور والرواتب: تعد مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية والتي تتناسب طردياً مع مستوى رضا الموظف.



- 2 - **محتوى العمل وتنوع المهام:** كلما تنوعت المهام ومنحت الصلاحيات شعر الموظف بأهميته في انجاز العمل ومن ثم يزداد رضاه عن العمل.
- 3 - **امكانية الموظف وقدراته ومعرفته بالعمل:** عندما تناط للموظف مهام تتناسب وقدراته ومعرفته يؤدي ذلك الى دعم الاداء ومن ثم ينعكس ايجاباً على الرضا.
- 4 - **فرص التطور والترقية المتاحة للموظف:** كلما توافرت فرص التطور والترقية للموظف ساهم ذلك في زيادة الرضا الوظيفي.
- 5 - **نمط القيادة:** يرتبط الرضا الوظيفي بعلاقة قوية مع نمط القيادة، فالنمط الديمقراطي ينمي المشاعر الايجابية نحو العمل، اذ يشعر الموظف بانه محط اهتمام القائد فيزداد الرضا، والعكس يحدث مع النمط الاوتوقراطي.
- 6 - **الظروف المادية للعمل:** تتمثل هذه الظروف بالتهوية والاضاءة والضوضاء والحرارة والتي تؤثر في تقبل الموظف لبيئة العمل، ومن ثم تأثيرها في مستوى رضاه عن العمل.
- 7 - **عدالة العائد:** يقارن الموظف معدل العائد الذي يحصل عليه مع عوائد اقرانه، وقياساً بمدخلاته ومهاراته، فاذا شعر بعدالة العوائد تحقق الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

المبحث الثالث \ الجانب العملي

يشتمل هذا المبحث على ثلاث فقرات، تتناول الأول بغرض بيانات الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وتتضمن الفقرة الثانية عرض وتحليل البيانات المتحصلة من عينة البحث (استجاباتهم تجاه المتغيرات المعتمدة في البحث) بعد معالجاتها احصائياً، فيما تتناول الفقرة الثالثة اختبار الفرضيات، وكالاتي:

أولاً: عرض الخصائص الشخصية لأفراد العينة

يوضح الجدول (3) توزيع افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية، ويلاحظ ان التوزيع حسب النوع الاجتماعي كان مقارب للتساوي، مع زيادة طفيفة للإناث، اذ بلغت نسبة الاناث لمجموع العينة (51%) مقابل (49%)، وهذا يدل على المساواة في اختيار موظفي مركز الوزارة المبحوثة. وفيما يتعلق بالعمر الذي تضمن اربع تصنيفات، فقد اظهرت معطيات الجدول ان الفئة الثانية (30-39) سجلت اعلى نسبة بلغت (37%)، والفئة العمرية الثالثة (30-39) سجلت نسبة (32%). الامر الذي يشير الى ارتفاع نسبة الموظفين ذوي الفئات العمرية التي تتسم بالاتزان والاستقرار والنضج الفكري والعاطفي، اذ ان مجموع نسبة الفئتين بلغت (69%) وهذا مؤشر يحسب ايجابياً.

جدول (3) توزيع افراد عينة البحث بحسب المتغيرات الشخصية

المؤشر الاساس	التصنيف	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	73	49%
	انثى	77	51%
	المجموع	150	100%
العمر	20 - 29	33	22%
	30 - 39	56	37%
	40 - 49	48	32%
	50 فأكثر	13	9%
	المجموع	150	100%



المؤشر الاساس	التصنيف	العدد	النسبة
التحصيل الدراسي	اعدادية فأقل	8	5%
	دبلوم	9	6%
	بكالوريوس	97	65%
	دبلوم عالي	6	4%
	ماجستير	19	13%
	دكتوراه	11	7%
	المجموع	150	100%
سنوات الخدمة	5 فأقل	20	13%
	6 - 10	51	34%
	11 - 15	32	21%
	16 - 20	19	13%
	21 فأكثر	28	19%
	المجموع	150	100%

اما فيما يتعلق بمتغير التحصيل الدراسي، فيلاحظ من معطيات الجدول ان حملة الشهادة الاعدادية فما دون سجلوا ادنى نسبة بلغت (5%)، وهي نسبة طبيعية ومعقولة مقارنة لبقية الفئات اذ يمكن ان يتولى هؤلاء وظائف خدمية او ساندة، اما الموظفين من حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت نسبتهم (6%)، فيما كانت اعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس (65%)، الامر الذي يعكس الغلبة للشهادة الجامعية وهذا مؤشر ايجابي يحسب للمنظمة المبحوثة، اذ يمكن ان تعد هذه الشهادة معيارية، اما حملة الشهادات العليا فقد بلغ عددهم (36) شكلوا ما نسبته (24%)، توزعت بواقع (4%) لحملة شهادة الدبلوم العالي، و(13%) لحملة شهادة الماجستير، و(7%) لحملة شهادة الدكتوراه، وهذا ما يميز المنظمة المبحوثة، اذ ان وزارة التعليم العالي تختلف في طبيعة الموظفين العاملين فيها، اذ ان لهم خصوصية في ذلك ترجع لطبيعة عمل الوزارة. اما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد حقق البعد الثاني (6-10) سنوات اعلى نسبة بلغت (34%) يليها البعد الثاني (11-15) سنة، فقد بلغت النسبة (21%)، اما اقل نسبة فقد كانت لمن لديهم خدمة (5 سنوات فأقل) مشاركة مع البعد الرابع (16-20) سنة، الامر الذي يتوافق مع اعمار الموظفين، فضلاً عن وجود ملاك وظيفي يتسم بالخبرة والعمر المنتج.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج استجابات افراد العينة

يتم في هذه الفقرة عرض وتحليل نتائج استجابات افراد العينة بشأن المتغيرات الثلاثة للبحث، والمتضمنة عرض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الاستجابة على مستوى كل بعد من وللمتغيرات الثلاث للبحث، فضلاً عن المستوى الكلي، وكالاتي:

1. تحليل فقرات متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية)، وكما موضح في الجدول (4)

جدول (4) تحليل نتائج استجابات افراد العينة / العدالة التنظيمية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	العدالة التوزيعية	3.70	0.89	3	مرتفع
2	العدالة الاجرائية	3.74	0.83	2	مرتفع
3	العدالة التفاعلية	3.98	0.72	1	مرتفع
	اجمالي العدالة التنظيمية	3.81	0.76		مرتفع

تعكس مضامين الجدول (4) تباين الاوساط في مجال توافر العدالة التنظيمية من وجهة نظر افراد العينة، ومن ثم ترتيبها من حيث مستوى الاستجابة، فقد جاء بعد العدالة التفاعلية بالمرتبة الاولى بوسط حسابي قدره (3.98)، وبانحراف معياري بلغ (0.72)، الامر الذي يعني اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بهذا البعد، وممكن ان تكون على استعداد لتعظيمه. اما المرتبة الثانية فقد حل بعد العدالة الاجرائية، ان بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، وبانحراف معياري قيمته (0.83)، وهذا يشير الى ان ادارة مركز الوزارة المبحوثة تتيح تجسيد هذا البعد في العمل وبمستوى فوق المتوسط وجيد الى حد ما من وجهة نظر الموظفين عينة البحث. وفيما يتعلق ببعده العدالة التوزيعية فقد حل ثالثاً بالترتيب بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.70)، وانحراف معياري (0.89)، مما يعكس مستوى جيد لممارسة هذا البعد في العمل، وإن لم يكن بمستوى الطموح، فهو ذو مستوى عالٍ، الامر الذي يستلزم مراجعة لممارسة هذا البعد بحيث يتم تجسيد نظرية المساواة بين الموظفين على وفق الاسهامات والعوائد المتوافقة مع هذه الاسهامات.



توضح معطيات الجدول (4)، النتائج على وفق وجهات نظر العينة بشأن (اجمالي العدالة التنظيمية)، إذ يبين الجدول المذكور الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاستجابة العام المتعلق بـ (اجمالي العدالة التنظيمية)، فقد ظهر وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.81) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري التي قدرها (0.76)، وتشير هذه القيم الى مستوى مرتفع من وجهة نظر عينة البحث حول اجمالي العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

2. تحليل فقرات متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الراتب، الترقية، الاشراف، المنافع الهامشية، المكافآت الطارئة، ظروف العمل، زملاء العمل، طبيعة العمل، والاتصالات)، وكما موضح في الجدول (6)

توضح نتائج الجدول (6) ان بعد الراتب جاء بالمرتبة الأولى من حيث درجة اتفاق أفراد عينة البحث، إذ تم تسجيل وسط حسابي بلغت قيمته (3.99)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري بقيمة (0.84)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة، وهو ما يؤكد مستوى الاتفاق من قبل افراد عينة البحث حول هذا البعد.

جدول (6) تحليل نتائج استجابات افراد العينة / الرضا الوظيفي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الراتب	3.99	0.84	1	مرتفع
2	الترقية	3.76	0.88	6	مرتفع
3	الاشراف	3.87	0.85	2	مرتفع
4	المنافع الهامشية	3.65	1.03	7	مرتفع
5	المكافآت الطارئة	3.84	0.95	5	مرتفع
6	ظروف العمل	3.62	1.06	8	مرتفع
7	زملاء العمل	3.85	0.92	4	مرتفع
8	طبيعة العمل	3.86	0.88	3	مرتفع
9	الاتصالات	3.61	1.12	9	مرتفع
	اجمالي الرضا الوظيفي	3.78	0.81		مرتفع

اما بعد الاشراف فقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث درجة اتفاق أفراد عينة البحث، إذ سجل وسط حسابي بلغت قيمته (3.87)، مما يشير إلى خيار الاتفاق، وبانسجام جيد في الإجابات، ويؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.85)، التي تشير الى مستوى جيد من الانسجام لدى العينة المبحوثة، وهذا ما يؤكد مستوى الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة، أي أن اتجاهات اجابات العينة عموماً كانت متجهة نحو الاتفاق. اما بالمرتبة الثالثة فقد حل بُعد طبيعة العمل بوسط حسابي قدره (3.86)، وانحراف معياري يبلغ (0.88) وهذا يعني مستوى جيد من الانسجام في وجهة نظر افراد عينة البحث وبما يعكس ذلك توجه افراد العينة نحو الاتفاق بشأن هذا طبيعة العمل في المنظمة عينة البحث. وفيما يتعلق بالمرتبة الرابعة توضح معطيات الجدول المذكور ان بعد زملاء العمل قد حقق ذلك بوسط حسابي قدره (3.85)، وانحراف معياري (0.92)، الامر الذي يعكس انسجاماً جيداً في استجابات افراد العينة بشأن هذا البُعد، واهتمام عالي، فضلاً عن ميول نحو الاتفاق.

وقد حقق بعد المكافآت الطارئة المرتبة الخامسة في تسلسل ابعاد الرضا الوظيفي، اذ سجل وسطاً حسابياً قدره (3.84) مما يعكس انسجاماً جيداً في الاستجابات وميول جيد نحو فقرة الاتفاق، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.95). اما بعد الترقية فقد حل سادساً في الترتيب بوسط حسابي قدره (3.76)، والذي يشير الى مستوى جيد في استجابات افراد عينة البحث نحو الاتفاق بشأن بعد الترقية، وتعزز ذلك بانحراف معياري قدره (0.88)، وبما يعكس انسجاماً في الاستجابات، فضلاً عن اهمية جيدة لهذا البعد من وجهة نظر افراد عينة البحث.

وفيما يتعلق بالتسلسلات الثلاثة الاخيرة، فقد سجلت مستويات ادنى من مثيلاتها، الا انها بقيت ضمن مدى الاتفاق في الاستجابة، فقد حل بعد المنافع الهامشية بالمرتبة السابعة محققاً وسط حسابي قدره (3.65) وهو يعكس اتفاقاً جيداً لآراء افراد عينة البحث بشأن هذا البُعد، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.03)، وهي تعكس درجة اهتمام افراد العينة حول هذا البعد. وحل في المرتبة الثامنة بعد ظروف العمل مسجلاً وسطاً حسابياً قدره (3.62) بانحراف معياري قدره (1.06)، مما يعني تحقيق انسجاماً جيداً في استجابات افراد العينة، وميولاً نحو الاتفاق على مضامين هذا البعد، فضلاً عن درجة اهتمام



من لدن افراد العينة بهذا البعد. وحل بعد الاتصالات بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي مقداره (3.61)، وانحراف معياري (1.12)، وكلها مؤشرات على مستوى انسجام جيد وتمحور حول درجة اتفاق، فضلاً عن اهتمام افراد العينة بهذا البعد.

وبخصوص المستوى الاجمالي لمتغير الرضا الوظيفي فقد اظهرت نتائج الجدول (6) استجابات افراد العينة، بشأن هذا المتغير، ان بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.78) وهي تعكس خيار الاتفاق وهي قيمة جيدة وبمستوى انسجام جيد ابضاً، وهذا ما تدعمه قيم الانحراف المعياري البالغة (0.81) وهذا ما يؤكد درجة اهتمام افراد العينة بمتغير الرضا الوظيفي، وفي العموم توجه شدة استجابات افراد العينة نحو الاتفاق على الرغم من تفاوت مستويات الاستجابة والاتفاق، الا انها كانت في حدود المستوى المرتفع.

3. تحليل فقرات متغير التمكين الاداري بأبعاده الاربعة (تحويل الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، تدريب وتعليم الموظفين)، وكما موضح في الجدول (5)

جدول (5) تحليل نتائج استجابات افراد العينة / التمكين الاداري بأبعاده

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحويل الصلاحيات.	3.51	0.92	2	مرتفع
2	المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.40	0.97	3	متوسط
3	فرق العمل.	3.31	1.00	4	متوسط
4	تدريب وتعليم الموظفين.	3.80	0.87	1	مرتفع
	اجمالي التمكين الاداري	3.51	0.93		مرتفع

توضح معطيات الجدول (5) النتائج بحسب وجهات نظر افراد العينة على مستوى الابعاد والمستوى الاجمالي للتمكين الاداري. ويظهر الجدول على مستوى الابعاد الاربعة ان الواسط الحسابية تراوحت بين (3.31-3.80)، والانحرافات المعيارية (0.87-1.00)، إذ سجل بعد تدريب وتعليم الموظفين اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.80) مع ادنى قيمة انحراف معياري قدرها (0.87)، وترتيبه الاول في مستوى استجابة افراد العينة، وهذا



يعكس درجة اهتمام افراد العينة حول هذا البعد وهذا ما يفسر ان شدة الاجابة متجهه نحو الاتفاق، وجاء بعد تخويل الصلاحية ثانياً بالترتيب بوسط حسابي مقداره (3.51) وبانحراف معياري بلغ (0.92)، وتجسد هذه النتائج أيضاً اتفاق افراد العينة في اجاباتهم بشأن هذا البعد. اما بالنسبة لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات فقد اظهرت مضامين الجدول (4) تسجيل وسطاً حسابياً مقداره (3.40)، وانحراف معياري (0.97) وحل في التسلسل الثالث في الترتيب لدى افراد العينة وهو أيضاً يتمحور حول الاتفاق في شدة اجاباتهم، مع ملاحظة انه اتفاق غير عالي كونه يمثل الحد الأدنى في مستوى الاتفاق، وحل بعد فرق العمل بالتسلسل الرابع مسجلاً وسطاً حسابياً قيمته (3.31)، وهو ادنى قيمة مقارنة بأوساط الأبعاد الثلاثة الأخرى، مع انحراف معياري قيمته (1.00)، الامر الذي يشير الى انسجاماً متوسطاً في استجابات افراد العينة واتجهاً نحو الحيادية في الاستجابة بشأن هذا البعد.

اما على المستوى الاجمالي لمتغير التمكين الإداري، فقد اظهرت النتائج المتضمنة في الجدول نفسه الى وسطاً اجمالياً بلغت قيمته (3.51)، وهي تشير الى انسجام جيد في اجابات افراد العينة التي تمحورت حول خيار الاتفاق على هذا البعد، اما الانحراف المعياري على المستوى الاجمالي لمتغير التمكين الإداري فقد بلغت قيمته (0.93)، ويعكس ذلك اهتمام افراد عينة البحث بشأن اجمالي التمكين الإداري، وان الاتفاق هو الدالة التي تمحورت حولها شدة اجابات افراد العينة.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

تعرض هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث، والتي تتضمن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية على المستوى المباشر وغير المباشر، وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الاولى

في هذه الفقرة يتم اختبار الفرضية الاولى التي مفادها لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة.



يتضح من معطيات الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.197)، ويعد معامل التحديد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، وقيّمته هنا تعني أن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (19.7%) من التباين الحاصل في التمكين الإداري، وأن (80.3%) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. أما قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.89)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وبمستوى معنوية (0.000)، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة، ويلاحظ من بيانات الجدول ذاته أن قيمة ($\beta = 0.49$)، مما يعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في العدالة التنظيمية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.49) في التمكين الإداري، وهكذا تقدم هذه النتائج دعماً كافياً لرفض فرضية تأثير الأولى للبحث والتي تتضمن عدم وجود تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة، وقبول فرضية التأثير البديلة التي تتضمن وجود التأثير المذكور.

جدول (7) تأثير سلوك العدالة التنظيمية في التمكين الإداري على المستوى الكلي

العدالة التنظيمية		التمكين الإداري		
معامل التحديد R^2	معامل بيتا β	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
0.197	0.49	17.89	0.000	يوجد تأثير

2. اختبار الفرضية الثانية

يشتمل مضمون هذه الفقرة على اختبار الفرضية الثانية التي تعكس عدم وجود تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة.

جدول (8) تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي

الرضا الوظيفي ←		العدالة التنظيمية		
الدلالة	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل بيتا β	معامل التحديد R^2
يوجد تأثير	0.000	68.13	0.62	0.323

تعكس نتائج الجدول (8) تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، (0.323)، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (32.3%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وأن (68.7%) هو تباين ناتج عن عوامل أخرى لم تدخل ضمن أنموذج البحث. أما قيمة β فقد بلغت (0.62)، مما يشير إلى أن تغير مقداره وحدة واحدة في العدالة التنظيمية سيؤدي إلى تغيير في الرضا الوظيفي مقداره (0.62)، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (68.13)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي في المنظمة عينة البحث. وبذلك تدعم هذه النتائج مبرر رفض فرضية تأثير البحث الثانية التي مفادها: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التوزيعية، الاجرائية والتفاعلية) في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة، وقبول الفرضية البديلة التي تعكس عذا التأثير.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية الثالثة ضمن علاقات التأثير المباشر والتي تنص على: لا يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة وكما مبين في الجدول (9).



جدول (9) تأثير التمكين الاداري في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي

التمكين الاداري		الرضا الوظيفي		
معامل التحديد R^2	معامل بيتا β	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
0.289	0.54	13.10	0.000	يوجد تأثير

تشير بيانات الجدول (9) الى قيمة معامل التحديد البالغة (0.289)، وهذا يعني ان التمكين الاداري يفسر ما نسبته (28.9 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وأن (71.1%) هو تباين ناتج عن عوامل اخرى غير داخلية في أنموذج البحث، اما قيمة β فقد بلغت (0.54)، وذلك يعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في لتمكين الاداري سيؤدي إلى تغيير في الرضا الوظيفي مقداره (0.54)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.10)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وبمستوى معنوية (0.000)، الامر الذي يشير الى وجود تأثير معنوي للتمكين الاداري في الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع البحث. وتعد هذه النتائج دعماً كافياً لرفض فرضية تأثير البحث الثالثة التي مفادها عدم وجود تأثير للتمكين الاداري بأبعاده مجتمعة في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة، وقبول فرضية التأثير البديلة.

4. اختبار الفرضية الرابعة

تشتمل هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرابعة التي مفادها لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة بوجود التمكين الاداري متغيراً وسيطاً وكما واضح في جدول(10).

جدول (10) تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي
بوجود التمكين الإداري متغيراً وسيطاً على المستوى الكلي

العدالة التنظيمية ----- التمكين الإداري ----- الرضا الوظيفي ←				
معامل التحديد R^2	معامل بيتا β	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
0.112	0.67	15.41	0.000	يوجد تأثير

بغية تعزيز ملامح التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية (كمتغير مستقل) في الرضا الوظيفي (كمتغير تابع)، وبوجود التمكين الإداري (كمتغير وسيط)، عبر تأثير التمكين الإداري وباستخدام أسلوب تحليل المسار باستخدام AMOS ver.24 مدعوماً باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك لاختبار الفرضية الرابعة التي تنص على انه لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة بوجود التمكين الإداري متغيراً وسيطاً. يبين مضمون الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد (R^2)، بلغت (0.112)، وهذا يعني أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (11.2 %) من التباين الحاصل في عملية التأثير، وأن (88.8%) هو تباين ناتج عن عوامل اخرى غير المتغير الوسيط لم تدخل أنموذج البحث. اما قيمة β فقد بلغت (0.67)، الامر الذي يعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في العدالة التنظيمية وبوجود التمكين الإداري وسيطاً سيؤدي إلى تغيير في الرضا الوظيفي مقداره (0.67)، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.41)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وبمستوى معنوية (0.000)، الامر الذي يشير الى وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي بتوسيط التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة. كذلك وجود قيمة تأثير مضافة نتيجة لتوسيط التمكين الإداري في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بلغت (0.289)، وتقدم هذه النتائج الدعم لرفض فرضية البحث الرابعة التي مفادها: لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة بوجود التمكين الإداري متغيراً وسيطاً، وقبول فرضية التأثير البديلة.



المبحث الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات المستقاة من الاطار الفكري لموضوعات البحث وذلك على وفق ما قدمته الادبيات ذات الصلة، فضلاً عن النتائج العملية للبحث، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

في ادناه مجموعة من اهم الاستنتاجات

- 1- تحظى متغيرات البحث بأهمية كبيرة من لدن الكتاب والباحثين ذوي الاختصاص في الادارة وفي حقل السلوك التنظيمي على وجه الخصوص، وذلك لأثره الكبير في تدعيم المنظومة القيمية للعاملين، فضلاً عن الارتقاء بمستوى ادائهم.
- 2- اتضح التباين في التعريفات موضوع البحث في الادبيات ذات الصلة، ويمكن ان يعزى ذلك الى التباين في توجهات الباحثين الفلسفية.
- 3- اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بأبعاده مجتمعة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بأبعاده مجتمعة، الأمر الذي يعني أن الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة يتأثر بمستوى تجسيد العدالة التنظيمية، وهذا يعني كلما ازداد مستوى تجسيد العدالة التنظيمية، كلما أدى ذلك الى ارتفاع مستوى الوظيفي للموظفين في المنظمة المبحوثة.
- 4- على الرغم من النتائج المقبولة للمتغيرات، الا انه هناك انخفاض في اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وكذلك الحال في الاعتماد على فرق العمل في المنظمة المبحوثة.
- 5- تأثر التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة بندى تجسيد العدالة التنظيمية، فضلاً عن تأثر الرضا الوظيفي بالتمكين الاداري.

6 - افرزت نتائج البحث، أن للتمكين الإداري بوصفه متغير وسيط دوراً واضحاً في تعزيز تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة. فقد أظهرت النتائج أن شدة التأثير للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) قد ازدادت بشكل ملحوظ بوجود التمكين بوصفه متغير وسيط. وإن وجود هذا المتغير الوسيط في علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي قد أدى إلى تغيير في ملامح التأثير مقارنة بعملية التأثير المباشر بين المتغير المستقل والتابع.

أولاً: التوصيات

استناداً إلى نتائج التحليل التي تم التوصل إليها والاستنتاجات المستخلصة يقدم البحث مجموعة من التوصيات، وكالاتي:

- 1 - ضرورة عمل إدارة المنظمة المبحوثة على تكثيف الوعي بشأن أهمية متغيرات البحث (العدالة التنظيمية، التمكين الإداري والرضا الوظيفي)، فضلاً عن إتاحة مناخ تنظيمي ملائم يساعد في تجسيد هذه المفاهيم، وبما يعزز ارتقاء الموظف بأدائه.
- 2 - بغية تحقيق التوصية الأولى ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة مد جسور التعاون والتنسيق مع المؤسسات الأكاديمية المتخصصة ومكاتبها الاستشارية بغية تسليط الضوء على الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وبما يقود إلى عد المفاهيم المعاصرة في الإدارة فلسفة عمل لهذه المنظمة.
- 3 - أن تسعى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة لجعل التمكين الإداري أحد أولوياتها كونه يرتبط بالجانب السيكولوجي للعاملين في المنظمة، والذين يشكلون المورد الأعلى فيها، الأمر الذي يتعكس إيجاباً على مستوى الأداء.
- 4 - العمل على تعزيز جانبين مهمين هما تعزيز إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن اعتماد فرق العمل بوصفه أساس في أداء المهام، وذلك لضمان رضا الموظفين والارتقاء بأدائهم.



- 5 - الحد من الممارسات الروتينية التقليدية في المنظمة المبحوثة، وبما يسهل من قبول الموظفين في المنظمة للإجراءات الناجمة عن ذلك، الامر الذي يعزز من مستوى رضاهم الوظيفي.
- 6 - تهيئة المتطلبات كافة ذات الصلة بتعزيز العدالة التنظيمية لدى الافراد العاملين في المنظمة وبما يجعلها صورة ذهنية راسخة لديهم، وتضمن الاتجاهات المعاصرة في الادارة ضمن التوجهات الاستراتيجية للمنظمة كأن تضمن في رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. ابو سمعان، محمد ناصر راشد (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة.
2. ابو عمرة، هشام محمد، والزطمة، نضال محمد، وابو دان، ميسرة فتحي (2017)، ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الابداعي لدى العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، ص ص 111-146.
3. برباوي، كمال، وخليفة، عبد القادر (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، العدد (16)، ص ص 159-165.
4. بن دحو، سميه، ومقدم، سهيل (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المدرسة الوطنية للكمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد (7)، مارس، ص ص 207-240.
5. بو سالم، ابو بكر (2017)، التمكين الاداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد (3)، العدد (1)، ص ص 20-33.
6. بومعزة، عائشة (2016)، أثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.



7. بونوة، علي (2016)، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بسكرة- قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
8. دراوشة، نجوى (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد (13) العدد (3)، ص ص 373-388.
9. الراجحي، مناور بيان (2017)، الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية، المجلة الاردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد (10)، العدد (2)، ص ص 165-181.
10. سادات، لميه (2017)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الاستاذ الجامعي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في ادارة الموارد البشرية، جامعة الجلفة-قسم العلوم السياسية.
11. صالح، احمد علي، والمبيضين، محمد ذيب (2011)، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية: بحث ميداني، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد (9)، ص ص 68-106.
12. الشنطي، محمود عبد الرحمن (2017)، العلاقة بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي: / الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (7)، ص ص 85-104.
13. عبد الوهاب، ياسر (2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد (18)، ص ص 3-15.
14. عبد الوهاب، ياسر (2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية-قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (18)، ص ص 3-15.
15. عفانة، حسن مروان (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزهر-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال.
16. قوز، عبد الله احمد آدم (2016)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير (غير منشوره)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. الكعبي، جميد سالم (2016)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية-كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (6)، العدد (1)، ص ص 24-40.
18. محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط-كلية الاعمال، عمان.



19. ملحم، محمود ابراهيم، ومصالح، عطية (2017)، التمكين الاداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية، مجلة جيل للأبحاث القانونية المعمقة، العدد (16) يوليو، ص ص 11-31.
20. منشي، نور فؤاد (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الادارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود- كلية التربية- قسم الادارة التربوية.
21. ميروح، عبد الوهاب، وبو عطيط، جلال الدين (2017)، قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (1) اكتوبر، برلين.
22. الميلود، بن موفق (2017)، الرضا الوظيفي وأثره على اداء المعلم: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجلفة-قسم علم الاجتماع.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Abu Kalaf, R. K., Hmoud, H. Y. & Obeidat, B.(2019), Reviewing the Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Employee Engagement on Organizational Performance, Journal of the Social Science, Vol.8 No.1, pp. 7-23.
2. Akram, T., Haider, M. J. & Feng, Y. X.(2016), The Effects of Organizational Justice on the Innovation Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China, Journal of Creativity and Business Innovation, Vol.2, pp. 114-126.
3. Al-Asoufi, B. B.(2017), The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan, Journal of Public Administration and Governance, Vol.7 No.1, pp.87-101.
4. Al-Omari, Z. S., Al-Omari, K. A. & Al-Jawarneh, N. M.(2020), The Role of Empowerment Internal Process, Customer Satisfaction, Learning and Growth Management Science Letters, Vol.10, pp. 841-848.
5. Andrew, T. E & Dennis, A. D.(2019), Organizational Justice and Employee Commitment from University of Benin, International Journal of Economics and Management Studies, Vo.16 No.7, pp. 84-91.
6. Brieger, A., Terjesen, S. A., Hechavarria, D. M. & Welzel, C.,(2019), Bro-sociality in Business: A Human Empowerment Framework, Journal of Business Ethics, Vol.159, pp. 361-380.



7. Busara, G. C.(2016), Impact of Employees Empowerment on Organizational Performance: A Case Study of Government Procurement Service Agency, Master Thesis of Project Management. The Open University of Tanzania.
8. Hosgorur, T., Altinkurt, Y. & Kan, D.(2017), The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship Between Teachers' Prejudices in Their School Relations and Organizational Commitment: A structural Equation Model, EDUPIJ, Vol.6,No. 1, pp.37-52.
9. Indahyati, N. & Sintaasih, D. K.(2019), The Relationship Between Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, International Research Journal of Management, IT Social Sciences, Vol.6 No.2, pp.63-71.
10. Inoue, A., Tsutsumi, A., Eguchi, H. & Kawakami, N.(2019), Organizational Justice and Refraining from Seeking Medical Care Among Japanese employees: A 1-Year Prospective Cohort Study, International Journal of Behavioral Medicine, Vo.26, pp. 76-84.
11. Jung, H. & Ali, M.(2017), Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations, Sustainability, Vol.9, pp.1-24.
12. Kim, S. Y. & Fernandez, S.(2017), Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S Federal Bureaucracy, American Review of Public Administration, Vol.47No., pp. 4-22.
13. Kollmann, T., Stockmann, C., Kensbock, J. M. & Peschl, A.(2020), What Satisfies Younger Versus Older Employees, and Why? An Aging Perspective on Equity Theory to Explain Interactive Effects of Employee Age, Monetary Rewards, and Task Contributions on Job Satisfaction, Hum Resource Management, Vol.59, pp. 101-115.
14. Kumar, P. J. & Kumar, A. A.(2017), Employee Empowerment: An Empirical Study, Global Journal of Management and Business Research, Vol.17,No. 4, pp. 58-64.
15. Niknamian, S.(2019), Organizational Justice-job Stress and Work Family Conflict: Their Interrelationships in Universities' Personnel, Physical Medicine and Rehabilitation Research, Vol.4, pp. 1-5.



16. Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. & Qurashi, F.(2016), Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol.6 special issue. S3, pp. 188-196.
17. Rothman, L., De Vijlder, F. Van Regenmortel, M. & Schalk, R.(2019), A Systematic Review on Organizational Empowerment, International Journal of Organizational Analysis, Vol.27 No.5, pp. 1336-1361.
18. Shawabkhe, Y. T. & Al-Lozi, M.(2019), Job Commitment and Its Relation to Organizational Justice: A Theoretical Perspective, Journal of Business and Management, Vol.7 No.2, April, pp. 95-110.
19. Suifan, T. S.(2019), The Effect of Organizational Justice on Employees' Affective Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction, Modern Applied Science, Vol.13 No.2, pp. 42-53.
20. Suifan, T. S.(2019), The Effects of Work Environmental Factors on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation, Business Theory and Practice, Vol.20, pp. 456-466.
21. Tindowen, D. J.(2019), Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behavior, European Journal of Educational Research, Vol.8, No..2, pp. 617-631.
22. Unutmaz, S.(2014), Factors Affecting Satisfaction of Employees in a Public Institution, A Thesis Submitted to the Graduate School of Natural and Applied Sciences for the Degree of Master of Science in Industrial Engineering, Middle East Technical University, Turkey.