

دور تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية - بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية

وسام خالد التميمي**

أ.م.د. هديل كاظم سعيد*

المستخلص

يسعى الباحثون عبر المحاور المختلفة للبحث إلى بلوغ مجموعة أهداف تتمحور في مضمونها حول بناء تصور واضح عن البعد المفاهيمي والعملية للروابط والتأثيرات بين (تبادلية القائد - العضو، والعدالة التنظيمية) وصولاً إلى بناء إطار عمل لأنموذج واقعي عبر إيجاد حل ناجع لمشكلة البحث وتساؤلاته، فاشتقت المشكلة الميدانية من واقع العمل اليومي في وزارة الدفاع العراقية. وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث لغرض توضيح دور تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية للعاملين في المنظمة المبحوثة. إذ تمثلت تبادلية القائد - العضو في (الثقة، التأثير، المساهمة، والإحترام)، والعدالة التنظيمية في (التوزيعية، الاجرائية، والتفاعلية). وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية طبقية بحجم (100) فرد من العاملين بثلاثة مديريات في الوزارة المذكورة، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وكانت النتائج تشير إلى وجود تأثير معنوي لتبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية للأفراد عينة البحث. لذا فقد اوصى الباحثان بضرورة زيادة اهتمام الوزارة بالعلاقات المتبادلة بين الرئيس والمروؤوس، لان إحساس الاخير بالعدالة التنظيمية مرتبط بعلاقته مع رئيسه، التي تظهر بقوة في أوقات منح المكافآت، كتب الشكر، وغيرها التي يمنحها الرئيس لمروؤوسيه لكونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها المروؤوس على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يُعامل به من قبل رئيسه في العمل.

الكلمات المفتاحية : تبادلية القائد - العضو (العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمروؤوس) ، العدالة التنظيمية.

Role Leader-Member Exchange In Organizational justice

A Field research in Ministry of Iraqi Defense

Abstract :

The researchers seek , through different aspects of the search, to reach a set of objective concerning the content creation of a clear vision about conceptual and practical dimension of relation and effects between (Leader-Member Exchange and Organizational justice) to construct a framework of a pragmatic model as a solution to research problem and it enquiries. The practical problem is in derivied from the ctual of every day work in the Iraqi ministry of defense.

On this basis, a formula of research problem is formulated for purpose of clear vision for Role leader-member exchange on Organizational justice for workers in organizational surveyed, represented Leader-Member Exchange is

* جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد .

** باحث .

تأريخ استلام البحث 2016/3/8

تأريخ قبول النشر 2016/4/20

مستل من رسالة ماجستير

represented by (trust, effect, contribution and respect), and Organizational justice (distribution, procedure and interaction). Questionnaire form has been used to collect data, stratified random sample of has been selected (100) individual employees in three departments in the ministry Mentioned, and using statistical program (SPSS) to entry and analysis of research data. The results indicate Significant effect Leader-Member Exchange In Organizational justice for individuals research sample. The researchers recommended that the necessity to increase the interest of the ministry, exchanged relationships between Manager and subordinate, Because subordinate sense of organizational justice is linked to his relationship with the Manager, which strongly appear in times of granting rewards letters of appreciation, and others granted by the Manager of his subordinates because they reflect the way in which governs which subordinate the functional and human level, which treats him by his Manager.

Key Words: Leader-Member Exchange, Organizational justice.

المقدمة

تعرض موضوع القيادة لكثير من الدراسات والتحليل والإستقصاء في العلوم الإدارية عبر العصور المتلاحقة نتج عنها وجهات نظر متعددة تبلورت إلى عدد من النظريات، منها نظرية تبادلية القائد - العضو التي تركز على طبيعة العلاقة المحورية بين الرئيس والمرووس في عملية القيادة، سعيها منها لتعزيز العلاقات والتفاعلات الإنسانية بينهما في مكان العمل، ودراسة المشاكل الناجمة عن تفكك تلك العلاقة أو إنهيارها، التي يُعد فقدان الثقة، الإحترام، وغيرها بين أطراف العلاقة أحد الأسباب الأساسية لحدوث ذلك. وأخذت النظرية حيزاً كبيراً من كتابات وبحوث المنظرين الأجانب تزامناً مع تطور نظريات العدالة التنظيمية بسبب تصنيف الرئيس للمرووسين إلى مجموعتين مختلفتين في مكان العمل من الإهتمام بالعدالة، التي تُعد شرطاً ضرورياً ومهماً بالنسبة للمرووسين عند تعاملهم مع الرئيس المباشر وشعورهم بأنهم متساويين أمامه، وهذا يعتمد على مدى توافر العدالة في جوانب العمل (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية). وذلك من خلال ثلاثة مباحث، تبدأ بدراسات سابقة ومنهجية البحث، ثم الجانب النظري والميداني، وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

دراسات سابقة ومنهجية البحث

أولاً : دراسات سابقة

تُعد الدراسات السابقة رافداً مهماً رئيساً في دعم الباحث نحو صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته وتفسير ومقارنة النتائج، إذ لا تُعد إرثاً مكتسباً فقط وإنما هي تراث علمي توفر للباحث معرفة بالظاهرة المبحوثة فضلاً عن إنها توفر الأساس للإطار النظري.

1. دراسة (Scandura, 1999)

Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective

إعادة النظر في تبادلية القائد - العضو: من منظور العدالة التنظيمية
يُعد البحث النظري المقدم من قِبَل الدكتورة (Scandura, 1999) في العلوم الإدارية والنفسية، كلية إدارة الأعمال، جامعة ميامي، ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم البحوث التي تناولت العلاقة ما بين تبادلية القائد - العضو والعدالة التنظيمية على حد علم الباحث وإطلاعاته، إذ قدمت من خلاله إطار نظري يربط بينهما، ودعت إلى إجراء المزيد من البحوث حول العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرووس وأثرها في ادراك الأخير للعدالة التنظيمية.

2. دراسة (Lau, 2008)

Leader-Member Exchange and Organizational Justice at Individual and Group-Levels of Analysis.

تبادلية القائد - العضو والعدالة التنظيمية تحليل على مستوى الفرد والمجموعة.

هدفت اطروحة الدكتوراه المنشورة في الولايات المتحدة الامريكية استكشاف أثر تبادلية القائد – العضو في العدالة التنظيمية على مستوى أداء الفرد والمجموعة، على عينة مكونة من (413) طالب في الكلية العسكرية يتلقون برنامجاً تدريباً حول مهارات القيادة العسكرية. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، يتميز المرووسين في المجموعة المقربة من الرئيس بقوة العلاقة معه، مما يؤثر ذلك على إدراكهم للعدالة التنظيمية.

ثانياً : منهجية البحث

أ. مشكلة البحث

صيغة مشكلة البحث إستناداً إلى طروحات الباحثين حول موضوع إزدياد رغبة المرووسين بترك العمل في منظماتهم بسبب رؤوسائهم، بالرغم من رغبتهم بأن يكونوا جزءاً من المنظمة والإستمرار فيها (فرانكلين، وبيل، 2004: 293)، وذلك بسبب عدم مراعاة الرئيس المباشر للجانب الإنساني في تعامله مع المرووسين، فأصبحت هذه الحالة هاجساً ثورق العديد من المرووسين في الكثير من المنظمات بسبب ضعف علاقتهم مع رئيسهم المباشر وقلقهم المستمر من أسلوب تعامله معهم، وعجزهم بنفس الوقت بمواجهته أو التعبير عن إحساسهم له بالظلم وعدم التعامل معهم بعدالة وهم يرون عكس ذلك في تعامله مع المرووسين المقربين (المفضلين) منه، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، وتبقى بيئة العمل مشوبة بالقلق وتنامي فرص ظهور الصراع بين المرووسين، فالتحيز، التمييز، وطريقة التعامل معهم بطرق غير موضوعية أصبح منهاج إعتاد عليه العديد من الرؤوساء في الكثير من المنظمات.

وفي ضوء المشكلة الفكرية، تتضح مسارات المشكلة الميدانية وتساؤلاتها التي يتصدى لها هذا البحث، ومُسوغاً للولوج ببحث ميداني في البيئة العراقية، ولا سيما في وزارة الدفاع، التي يعاني فيها بعض المرووسين من ضعف علاقتهم برئيسهم المباشر وعدم عدالته في التعامل معهم. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تشخيص مشكلة البحث على شكل تساؤلات سيتم الإجابة عنها في الجانب العملي من البحث وهي:

1. هل يوجد إدراك لمتغيرات البحث في المديرية المبحوثة من قبل الأفراد عينة البحث؟
2. ما مستوى العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث ؟
3. هل يؤثر توافر تبادلية القائد – العضو في زيادة إدراك المرووسين للعدالة التنظيمية؟

ب. أهمية البحث

1. جاء هذا البحث مع الدعوات المتجددة للسعي نحو بناء علاقات متبادلة بين الرئيس والمرووس وتعزيزها بالثقة والإحترام المتبادل، وتحقيق العدالة التنظيمية، لتوفير بيئة عمل مناسبة.
2. سيسهم هذا البحث في لفت إنتباه رؤوساء المديرية المبحوثة في الوزارة إلى أهمية ترصين علاقتهم مع المرووسين وتزويدهم بالسبل الممكنة لتعزيز ذلك الشعور بالعدالة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على فاعلية المديرية في إنجاز مهامها وتحقيق أهداف الوزارة.

ج. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته ونتائج الدراسات السابقة ودلالاتها نحو تحقيق مجموعة من الأهداف جاءت منسجمة مع إطار البحث بجانيه النظري والميداني، وعلى النحو الآتي :

1. الأهداف النظرية

تأطير معرفي متكامل لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية، المتمثلة بتبادلية القائد – العضو، والعدالة التنظيمية، من خلال الإطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بالموضوعات في الحقول العلمية، وتأطير المعرفة الموجودة فيها في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة للمشكلة الفكرية وتساؤلاتها الميدانية للبحث الحالي، ورغد المكتبة العراقية بإسهام معرفي جديد في مجال نظريات القيادة.

2. الأهداف التطبيقية

التعرف على واقع كل من تبادلية القائد – العضو، والعدالة التنظيمية، وعلى وفق إدراك العاملين في مديريات وزارة الدفاع لتشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها، والتحقق من طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرات بين متغيرات البحث، وأخيراً الخروج بجملة من الإستنتاجات والتوصيات للمديرية المبحوثة في الوزارة.

د. مخطط وفرضيات البحث

يعرض الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث، الذي يجسد العلاقات الارتباطية والتأثير بين المتغيرين، وفيما يأتي التعريفات الإجرائية:

1. المتغير المستقل: تبادلية القائد – العضو (Leader-Member Exchange) هي العلاقات الشخصية التي تتولد نتيجة التفاعل الثنائي بين الرئيس والمرووس أثناء العمل اليومي، ويتكون من أربعة أبعاد فرعية هي الثقة (Trust) التأثير (Affect) المساهمة (Contribution) والإحترام (Respect) .

2. المتغير التابع: العدالة التنظيمية (Organizational Justice) هي درجة إدراك المروّوس لحالة الإنصاف والمساواة في طريقة تعامل المنظمة والرئيس معه، من خلال مقارنة ما بذله من جهد في عمله وما يترتب على ذلك الجهد المبذول من مردودات مقارنة بجهود ومردودات الموظفين الآخرين. ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية هي التوزيعية (Distribution) الإجرائية (Procedural) والتفاعلية (Interactional).

فرضيات البحث

ينتج عن المخطط الفرضي فرضيات رئيسية وفرعية متعددة، تُعد إثباتها عملياً إجابات عن التساؤلات التي أثّرت في مشكلة البحث وإنسجاماً مع الطروحات الفكرية للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث لتوضيح دور تبادلية القائد – العضو في العدالة التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

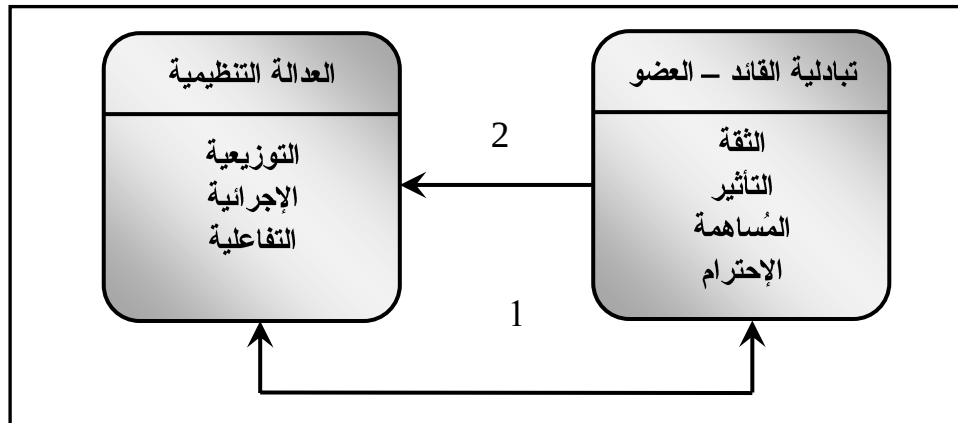
تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد- العضو والعدالة التنظيمية، ويُشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والعدالة التنظيمية.
- ب. تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والعدالة التنظيمية.
- ت. تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والعدالة التنظيمية.
- ث. تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحترام والعدالة التنظيمية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبادلية القائد- العضو في العدالة التنظيمية، ويُشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في العدالة التنظيمية.
- ب. يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير في العدالة التنظيمية.
- ت. يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمساهمة في العدالة التنظيمية.
- ث. يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحترام في العدالة التنظيمية.



الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

↔ علاقة ارتباط
→ علاقة تأثير

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى طروحات الباحثين .

ج. منهج البحث

إعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المبني على إستطلاع إجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث كونه منهجاً يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد فيها الوقائع، ليقترن وصف الحالة بتحليلها، ومن ثم إستخلاص النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها التعبير عن العلاقات بين متغيرات البحث (النجار، 2015: 157).

ج. حدود البحث والصعوبات التي واجهها الباحثين

1. تتمثل حدود البحث الحالي بما يأتي:

أ. الحدود البشرية:

مدير عام، مدير مديرية، مدير قسم، مدير شعبة .

ب. الحدود المكانية:

ثلاث مديريات في وزارة الدفاع العراقية وهي : المديرية العامة لنهج الدفاع والمتطلبات، المديرية العامة للموازنة والبرامج، ومديرية نظم المعلومات.

ت. الحدود العلمية:

حدود البحث علمياً بما جاء بأهدافه وأهميته وتساؤلاته.

ث. الحدود الزمانية:

تمثلت بمدة إعداد الجانب الميداني للبحث في وزارة الدفاع والتي امتدت من شهر كانون الثاني (2015) ولغاية شهر أيار من العام ذاته، ومدة إجراء المقابلات من 2015/2/1 إلى 2015/2/10 ، ومدة توزيع الاستبانة وجمعها من 2015/5/3 إلى 2015/5/15 وكانت مدة إعداد البحث بين عامي (2014 - 2016).

2. تتمثل صعوبات البحث الحالي بما يأتي:

أ. لم يستطع الباحث الحصول على الموافقة الرسمية للتطبيق في جميع مديريات مقر وزارة الدفاع، ولذلك اقتصر البحث الحالي على ثلاث مديريات فقط.

ب. لم يستطع الباحث الحصول على الموافقة الرسمية للإطلاع على الكتب الرسمية الخاصة بعقوبات الموظفين والتظلمات المقدمة من قبلهم، الدورات التدريبية داخل وخارج العراق، كتب الشكر، والغرض من ذلك هو رغبة الباحث في الحصول على معلومات أكثر، وعدم الإكتفاء بالبيانات التي حصل عليها بعد توزيع الاستبانة على الأفراد عينة البحث، من أجل معرفة أثر طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرووسين في اتخاذ القرارات الإدارية بحق المرووسين، السماح للمرووسين برفع الشكاوي إلى الإدارة العليا للتظلم من الرئيس المباشر، فضلاً عن أن كتب الشكر وتكرار الدورات التدريبية داخل وخارج العراق لمرووسين محددين دون غيرهم تُعطي مؤشر جيد على قوة العلاقة بين الرئيس والمرووس.

خ. مجتمع البحث وعينه

1. مسوغات اختيار مجتمع البحث

جاء اختيار الباحث لهذه الوزارة للمسوغات الآتية:

أ. أهمية وزارة الدفاع ومكانتها ضمن المنظمات العامة، والدور الذي تضطلع به في حفظ المجتمع العراقي ولاسيما في ظل التحديات التي تواجه بلدنا الحبيب.

ب. انسجام خصائص بيئة الوزارة وعملها مع متطلبات البحث الحالي وموضوعه، ومن ثم فإنها تُعتبر بيئة ملائمة لاختبار فرضيات البحث، ولعدة أسباب منها تتميز العلاقة بين الرئيس والمرووسين بالتفاعل اليومي المستمر نتيجة العمل المتواصل، وهذا التفاعل قد ينتج عنه مشاحنات وإختلاف في وجهات النظر مما يؤثر ذلك في العلاقة ما بين الطرفين التي يعاني منها بعض المرووسين من دون غيرهم، فضلاً عن أن العلاقة بينهما لا تتميز بإطاعة الأوامر فقط، وإنما هناك علاقات جيدة لبعض المرووسين من دون غيرهم مع رئيسهم المباشر تُمكنهم من المشاركة بأرائهم وأفكارهم في صنع القرار وفي أمور أخرى.

ت. لم تحظ هذه الوزارة بالرغم من أهميتها، على حد علم الباحث ببحوث ميدانية على مستوى الدكتوراه والماجستير، لصعوبة الحصول على الموافقات الرسمية للتطبيق فيها، حفاظاً على المعلومات بمختلف أنواعها التي يتطلب الحصول عليها من قبل الباحث، وأسماء العاملين فيها.

جدول (1)

مجتمع البحث

ت	المديرية	مدير عام	مدير مديرية	مدير قسم	مدير شعبة	المجموع
1	المديرية العامة لنهج الدفاع والمتطلبات	1	3	10	22	36
2	المديرية العامة للموازنة والبرامج	1	4	17	46	68
3	مديرية نظم المعلومات	-	1	7	22	30
	المجموع	2	8	34	90	134

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى الهيكل التنظيمي للمديريات.

2. عينة البحث

حرصاً من الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، جرى اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية التطبيقية (Stratified Random Sampling) وهي إحدى الأساليب الإحصائية المُستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة (البياتي، القاضي: 2010)، ويتم من خلالها تقسيم مُفردات المجتمع (Population) على عدد من

المُجموعات الجزئية (Subpopulation) التي تكون مُفردات كل منها مُتجانسة فيما بينها من ناحية ولكنها مُختلفة فيما بينها من ناحية أخرى، ويسمى عندئذ كل مُجتمع جزئي بالطبقة (Stratum) أو الشريحة ومن ثم يمكن سحب عينة عشوائية من كل طبقة ثم تجمع هذه العينات العشوائية المُختلفة في عينة واحدة أكبر تسمى بالعينة العشوائية الطبقية (عبد الستار، 2013: 17)، وقد تم إستعمال القانون الآتي في إختيار حجم العينة الكلي المُراد سحبها من مُجتمع البحث (Glenn, 2013: 4)، $n = N / (1 + (e)^2)$.

إذ تمثل (N) حجم المُجتمع، (n) حجم العينة المطلوبة، (e) مُستوى الدقة (الخطأ المسموح به 0.05). وعند تطبيق القانون المذكور على مُجتمع البحث فإن حجم العينة يبلغ (100) مُدير.

$$n = 134 / (1 + 134 (0.05)^2) = 100$$

د. مقاييس الإستبانة

إعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وهذه المقاييس تُعد من المقاييس العالمية المُعتمدة في مجالها، كما موضح في الجدول (2).

جدول (2)

مقاييس الإستبانة

ت	المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقياس
1	تبادلية القائد – العضو	الثقة	5 - 1	Northouse, Peter G., (2013), "Leadership, Theory and Practice", 6 th Edition, Western Michigan University, Sage Publications. P.180
		التأثير	10 - 6	Liden, Robett C. & Maslyn, John M., (1998), "Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Management, P. 56.
		المُساهمة	15 - 11	
		الإحترام	20 - 16	
2	العدالة التنظيمية	التوزيعية	25 - 21	Niehoff, Brian & Moorman, Robert. (1993), "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, Vol.36, No.3, pp.527-556, P. 541
		الإجرائية	30 - 26	
		التفاعلية	35 - 31	

المصدر: من إعداد الباحثين

المبحث الثاني الإطار النظري

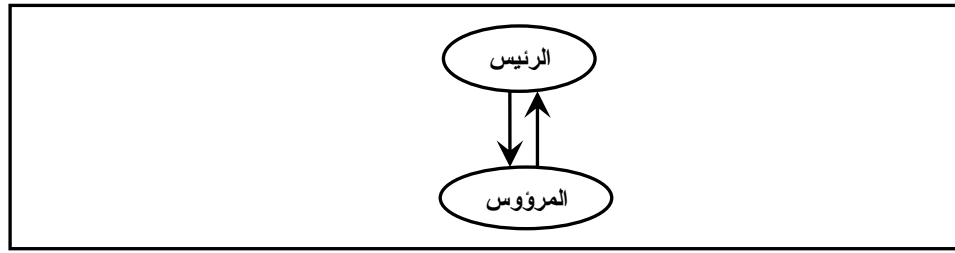
سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تبادلية القائد – العضو، نموذج تطوير العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وأخيراً الأبعاد، ومن ثم التطرق الى مفهوم العدالة التنظيمية، أهميتها، وأخيرا الأبعاد.

أولاً : نظرية تبادلية القائد – العضو

1. المفهوم

كثرت المُساهمات العلمية للكتاب والباحثين في مجال تحديد نظرية تبادلية القائد – العضو (LMX) (Leader-Member Exchange) التي جاءت كمحاولات لإعطاء صورة ووصف مُناسب لها، وتشخيص مفاهيمها، بعد جهود كبيرة بذلها باحثين سابقين، والتي تُعتبر إمتداد للأبحاث التي قامت عليها النظرية بمُسمّاها القديم (نظرية الارتباط الثنائي العمودي)، التي قُدمت قبل أكثر من (40) سنة لأول مرة من قبل (Dansereau & et al., 1975)، وانصب تركيزها على طبيعة العلاقة الثنائية بين الرئيس والمرؤوس في مكان العمل باختلاف المنظمات وكافة المُستويات الإدارية (Harris & et al., 2007: 92)، وكما موضح في الشكل (2). وكان أول من أطلق عليها اسم تبادلية القائد – العضو (LMX) هو (Graen & et al., 1982) وزملائه (الكلابي، 2000: 48)، ويُعد كل من (Dienesch & Liden, 1986)، و (Graen & Scandura, 1987) من أهم رواد نظرية تبادلية القائد – العضو.

(*) تبادلية القائد – العضو هي ترجمة حرفية (Leader-Member Exchange) وسوف يستخدم الباحث لأغراض البحث مُقابل هذه الترجمة إستناداً إلى مصدرين هما (الزعبي، 2009: 468)، و (جرينبرج، وبارون، 2009: 586)، ترجمة (العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس).

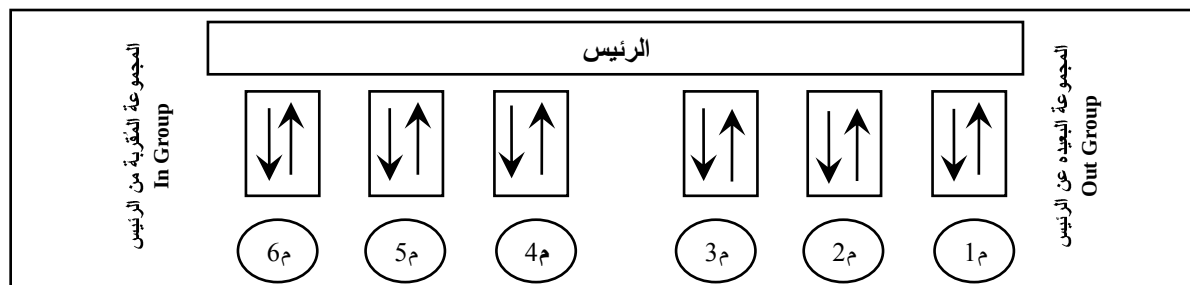


الشكل (2)

العلاقة الثنائية بين الرئيس والمرووس

Source: Northouse, Peter G. (2010), "Leadership: Theory and Practice", 5th Edition by SAGE Publications, P. 148.

عرض (Northouse, 2013) الفكرة التي تقوم عليها النظرية كما في الشكل (3)، التي مفادها أن الرئيس يُميز بين المرووسين عن طريق تشكيل مجموعتين مختلفتين^(*) (ALshamasi, 2012: 38).



الشكل (3)

المجموعة المقربة والبعيدة من الرئيس

Source : Western Michigan University, Sage Publications P. 164.

ملاحظة: يُكون الرئيس مع المرووسين (4م، 5م، 6م) علاقة قوية وهم المجموعة المقربة منه وتتميز (بالثقة، الاحترام، والتأثير المتبادل) أما العلاقة مع المرووسين (1م، 2م، 3م) في المجموعة البعيدة عنه فتتميز بأنها علاقة شكلية ضعيفة.

يُطلق على الأولى بالمجموعة المقربة من الرئيس (In Group) ويتميز أعضاء هذه المجموعة بأنهم يمتلكون خصائص مشابهة لخصائص الرئيس، درجة عالية من الثقة، الاحترام، ويكون الرئيس قادراً على إنجاز الكثير من المهام عند العمل معهم، لديهم مركز اجتماعي داخل المنظمة، رضا وظيفي، مشاكل قليلة مع الرئيس، وبالمقابل يتحملون قدراً كبيراً من المسؤولية تجاه رئيسهم (الكلاي، 2000: 48)، فضلاً عن الرغبة بالعمل بأكثر مما تتطلبه الوظيفة، ويتميز لجهودهم يقوم الرئيس بالمقابل بمنحهم مزيداً من الثقة، دعم، إهتمام، مشاركة في صنع القرار، وغيرها، وبذلك فإنهم يشكلون حلقة عمل مع رئيسهم لتحقيق أهداف المنظمة (عبد الستار، 2013: 47). أما الثانية فهي المجموعة البعيدة من الرئيس (Out Group) ويتصرف أعضائها بصورة مختلفة تماماً عن أعضاء المجموعة المقربة وبدلاً من محاولة القيام بعمل إضافي يلتزم المرووسين بشكل تام بالمهام الرسمية المحددة لهم، ويقومون بما هو مطلوب منهم فقط (Northouse, 2010: 154)، ولا يحصلون على دعم رئيسهم وإهتمام وثقة بل يحصلون فقط على المميزات المحددة لهم طبقاً لوظائفهم، ولذلك تُوصف العلاقة بين أعضاء هذه المجموعة ورئيسهم بأنها علاقة ضعيفة مقارنة بعلاقته القوية مع المجموعة المقربة (Lee, 2000: 41). ونظراً للكثافات المتعددة حول موضوع تبادلية القائد – العضو، طرحت تعاريف متنوعة جاءت لتنسجم مع رؤى الباحثين المختلفة، موضحة في الجدول (3).

جدول (3)

تعاريف تبادلية القائد – العضو

ت	إسم الباحث والسنة	التعريف	المصدر
1	Dansereau & et al., 1975	مدى إستعداد الرئيس للنظر بطلبات المرووسين من أجل تطوير أدوارهم في العمل.	Dansereau & et al., 1975: 51
2	Graen, 1976	هي العلاقات المتبادلة الشخصية بين الرئيس والمرووس.	Lee, 2000: 15
3	Graen & Scandura, 1987	هي العلاقة المتبادلة بين الرئيس والمرووس، التي تتميز بالثقة، الاحترام، الإنفتاح، والصدق.	Choi, 2013: 20
4	Graen & Uhl-Bien,	هي العلاقة الشخصية المتبادلة بين الرئيس والمرووس، التي تعتمد على الثقة،	Clemens & et

(*) الأولى داخل المجموعة (In Group)، والثانية خارج المجموعة (Out Group)، وسوف يستخدم الباحث لأغراض البحث مقابل هذه الترجمة الحرفية إستناداً إلى (جرينبرج، وبارون، 2009: 587)، ترجمة المجموعة المقربة من الرئيس (In Group)، والمجموعة البعيدة من الرئيس (Out Group).

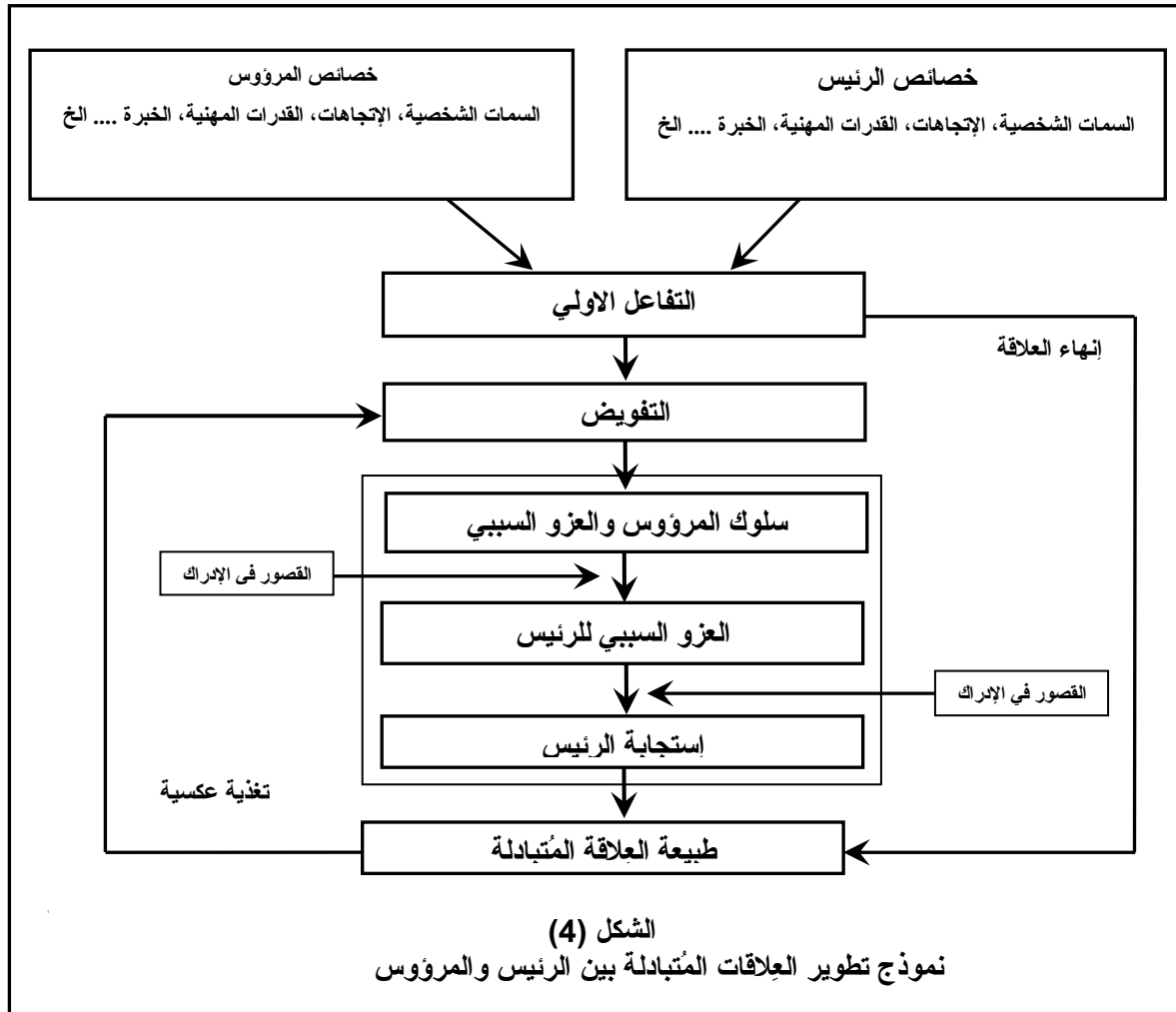
1995	الإحترام، التأثير المتبادل، ويتميز بها أعضاء المجموعة المقربة من الرئيس عن البعيدة منه.	al., 2009: 75
5	Schriesheim & et al., 1999	Schriesheim & et al., 1999 : 70
6	Gillis, 2008	Gillis, 2008: 14

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى طروحات الباحثين.

وإنسجاماً مع هدف البحث نخلص إلى القول بأن تبادلية القائد – العضو هي عملية التفاعل الاجتماعي المتبادل بين الرئيس والمرؤوس بوصفهم أساس لهذه العلاقة، ويعتمد نجاحها على مدى التوافق والتشابه بين الخصائص الشخصية وأهداف الطرفين. وهي تقدم رؤية عديدة يستطيع الرؤساء من إستخدامها لتحسين قدراتهم القيادية، ففي المقام الأول توجه النظرية الرؤساء لتقييم قدراتهم القيادية من منظور علائقي، وهذا التقييم يجعلهم على علم بكيفية تكوين المجموعتين المقربة والبعيدة منهم، ومدى انعكاس ذلك على العديد من المخرجات على مستوى الفرد.

2. الانموذج تطوير تبادلية القائد - العضو

يصف النموذج مراحل تطور العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، والتي تنوعت وجهات النظر حولها، على الرغم من إتفاق أغلب الكتاب على إنها تجري في ست مراحل، وقد أعتمد هذا الانموذج بانتظام من قبل الكثير من الباحثين الذين أعادوا أسسه إلى (Dienesch & Liden, 1986) اللذان يعدان من أبرز الباحثين الذين إستطاعوا وضع انموذج لتطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بشكل دقيق، قبل أن يُعاد تشكيله من قِبل كل من (Davis & Gardner, 2004: 449)، (Hrivnak, 2009: 11)، ولاحقاً (Winkler, 2010: 49) مثملاً موضع بالشكل (4).



Source: Davis, Walter., & Gardner, William., (2004), "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective", The Leadership Quarterly, 439-465., P. 449.

بتصرف من الباحثين

أ- مرحلة التفاعل الأولي

منذ بدء الخليفة وظهور السلوك الإنساني بشقيه الفردي والجماعي، أدرك نبينا آدم (عليه السلام) الاختلافات السلوكية الواضحة بين ولديه قابيل وهابيل على الرغم من إنهما يعيشان ذات الظروف العائلية والبيئية (داغر، وصالح، 2000: 239)، ويدل هذا بأن لكل إنسان نمطاً متفرداً من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره وإن الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة نسبياً في سلوكه في مختلف الأوقات (جرينبرج، وبارون، 2009: 127). وتعد خصائص كل من الرئيس والمرؤوس مدخلات مهمة جداً في عملية التفاعل الأولي بينهما مثل (القدرات، الاتجاهات، الخبرة، العمر، الشخصية، النوع الاجتماعي وغيرها)، وإن تشابه إدراك الطرفين أمر مهم، فقد يدرك الرئيس بأن شخصية المرؤوس تسلطية أو ضعيفة متعاون أو غير متعاون هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الأخير يتأثر بشكل كبير بالنمط القيادي مثل (ديمقراطي أو استبدادي) المتبع من قبل الرئيس، أو إنه يثق أو لا يثق بالمرؤوسين وغيرها (Winkler, 2010: 49)، وبسبب الإدراك المختلف لبعض الأمور للطرفين، ولا سيما الرئيس فإنه قد ينهي العلاقة في هذه المرحلة، ولا ينتقل إلى مرحلة التفويض، ويؤدي ذلك إلى الحكم الفوري على المرؤوس بأنه غير جيد ولا يفضل التعامل معه، ونتيجة لذلك تصبح العلاقة بينهما ضعيفة وذلك بسبب الانطباعات الأولى الذي تولد لدى الرئيس عن المرؤوس. ولكن إذا كان إدراك الرئيس للمرؤوس بأنه كفوء وقادر على إنجاز مهام العمل بنجاح فهذا يساعد بشكل كبير على تطوير العلاقة بينهما والانتقال مستقبلاً إلى مرحلة التفويض.

ب- مرحلة التفويض (Delegation Stage)

يُعرف التفويض بأنه المهام والواجبات التي يعهد بها الرئيس إلى بعض مرؤوسيه (حرب، 2011: 11)، ومن أجل تطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والتعاون بينهما (Winkler, 2010: 50)، يقوم الرئيس بتفويض مهمة محددة تعتمد على توقع وإدراك الرئيس للدور المحدد للمرؤوس إشغاله في المنظمة وإن هذه الواجبات يتم اختيارها من قبل الرئيس لإختبار المرؤوس وبيان مدى قدرته على القيام بها (Dienesch & Liden, 1986: 628)، فقد يسمح الرئيس للمرؤوس بحرية العمل، إتخاذ القرار، وبالمقابل يعرض المرؤوس التزاماً قوياً تجاه أهداف العمل ويكون مسؤولاً عنها أمام الرئيس (Davis & Gardner, 2004: 452).

وتوصل الباحثين إلى نوعين من المعوقات تؤثر في عملية التفويض (حرب، 2011: 29) وهي:

1. معوقات شخصية من جانب الرئيس (المفوض)

- أ- الرغبة في التمسك بالسلطة فهي من الأسباب المهمة في عدم رغبة الرئيس المفوض، فهو يرى في رئاسته نفوذاً وسلطة يفرضها على كثير من مرؤوسيه.
- ب- الاعتقاد بأن التفويض في الغالب يُضعف نفوذ الرئيس ويقلل من أهميته لدى المرؤوسين.
- ت- ضعف الثقة في المرؤوسين، فعدم ثقة بعض الرؤساء في المرؤوسين لإتجاز مهام معينة يجعلهم يُحجمون عن تفويض المهام أو السلطة لمرؤوسيه حتى لا يقعوا في خطأ يجعل الرئيس عرضة للمساءلة.
- ث- الخوف من منافسة المرؤوس، فقد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة جيدة، فيعتمد على عدم تفويض السلطة إلى أي منهم، لأنه يدرك إن هذا المرؤوس يعد منافساً له.

2. معوقات شخصية تعود إلى المرؤوس (المفوض إليه)

- أ- ضعف ثقة المرؤوس في نفسه بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة، تجعله يُحجم عن قبول التفويض ويخشاه، فضلاً عن خشيتهم من توجيه الإنتقاد لهم على الأخطاء التي يقعون فيها.
- ب- الإحتفاء خلف الرئيس والإعتماد عليه، فكثيراً من المرؤوسين يعتقدون أنه من الأفضل الرجوع إلى رئيسهم في كل صغيرة وكبيرة لإتخاذ قرار معين، فهم يخافون من الوقوع في الأخطاء ومن قسوة رئيسهم وتجريحهم في حالة إخفاقهم في أي عمل.
- ت- عدم وجود حوافز مادية أو معنوية، تدفع المرؤوس إلى عدم الإهتمام في تنفيذ ما فوض إليه وإعطاءه الوقت والجهد اللازمين له (العثمان، 2003: 68). وبإختلاف معوقات عملية التفويض فهي تؤثر بشكل أو بآخر على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ت- مرحلة سلوك المرؤوس والعزو السببي (Attribution and Behaviour Member Stage)

بعد مرحلة التفويض يُحاول المرؤوسين تفسير الإشارات الكامنة في قرار تفويض الرئيس (Dienesch & Liden, 1986: 628)، أي إنهم يقومون بصنع تسبب لسلوك الرئيس لفهم الأسباب وراء تصرفه مصحوبه مع توقعات المرؤوس حول العلاقة، وهذه كلها تؤثر على أداء المهمة المكلف بها، وإن سلوكه سيكون رداً على تفويض الرئيس للمهام والمسؤوليات والواجبات المحددة، إذ يتأكد هنا مبدأ المعاملة بالمثل والتي تأخذ عندها العلاقة شكلاً متقدماً تتميز بالدعم، الثقة، الإحترام، والتأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوس (Soldner, 2009: 32)، وتعد هذه المرحلة مهمة في تطوير العلاقة بين الطرفين والتي يحاول فيها المرؤوس التأثير في الرئيس من خلال إنجاز المهمة، وترك إنطباع جيد لدى الرئيس والمعاملة بالمثل معه (عبد الستار، 2013: 59). ونتيجة سلوك وأداء المرؤوس سيكون له تأثيراً على العزو السببي للرئيس. إلا إن سلوك المرؤوس يتأثر بدرجة كبيرة بالقصور الطبيعي في الإدراك (جرينبرج، وبارون، 2009: 92-94) الذي يتضمن:

1. تأثير الهالة ويشير إلى الموقف الذي يأخذ فيه الفرد إنطباعاً عن فرد آخر ويصبح هذا الإنطباع أساساً للحكم عليه إيجاباً أو سلباً.

2. التحيز للشبيه يتمثل في الميل نحو التقييم الإيجابي للشبيه، فقد يكون هذا التشابه في النوع الاجتماعي، العوامل الديموغرافية، الخبرة، القيم والمعتقدات.
3. خطأ الإطباع الأول فلا يتأثر حكم الفرد على فرد آخر بما يؤديه من عمل فقط ولكن يتأثر أيضا بالإطباع الأول. فإذا كان الإطباع الأول عنه بأنه رئيس مستبد بقراره، فقد تستمر تلك النظرة حتى ولو شارك المرووسين بقراراته مستقبلاً.
4. الإدراك الإبتقاني حيث يميل بعض المرووسين إلى التركيز على بعض الأمور في موقف معين ويهمل الأمور الأخرى. فيركز بعض المرووسين على علاقته السينة مع الرئيس أكثر من النواحي الإيجابية في علاقته معه.

ث - مرحلة العزو السببي للرئيس (Leader Attribution Stage)

يعد سلوك المرووس مهم جداً بتسبب سلوك الرئيس والإستجابة اللاحقة له (Davis & Gardner, 2004: 448)، وتؤكد نظرية العزو (Attribution Theory) على أهمية إدراك الرئيس لأسباب سلوك المرووسين وبالذات الأسباب التي تقف خلف أدائهم الوظيفي، فالرئيس يلاحظ أولاً سلوك مرووسيه، ومن ثم يحاول فهم أسباب وفاء هذا السلوك بتوقعاته، أو قصوره عن الوفاء به، أو تفوقه عليها (جرينبرج، وبارون، 2009: 588)، وتتضمن هذه المرحلة محاولة الرئيس تفسير سلوك المرووس، والذي يكون له أثراً واضحاً على نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، وإن تطور العلاقة لا يكون مكملاً من دون إستجابة الرئيس لهذا السلوك (Dienesch & Liden, 1986: 629)، ويتأثر أيضاً سلوك الرئيس بدرجة كبيرة بالقصور الطبيعي في الإدراك، فإذا فشل المرووس في أداء المهمة وكما هو متوقع من قبل الرئيس فإنه يعزو أسباب فشل المرووس إلى أسباب داخلية وليست خارجية وهو تفسير أحادي النظرة مع أهمل تفسير بعض العوامل الخارجية المؤثرة على أدائه كضيق الوقت، نقص المعلومات، صعوبة المهمة وغيرها (جرينبرج، وبارون، 2009: 92).

ج- مرحلة إستجابة الرئيس (Leader Response Stage)

تفترض نظرية العزو إن قرارات الرئيس تتخذ ولو جزئياً بالأسباب التي عزا إليها الرئيس سلوك مرووسيه، فإذا أدرك الرئيس إن أداء المرووس ضعيف، فإنه قد يرجع ذلك إلى قصور في منحه الصلاحيات المطلوبة لأتجاز المهمة، نقص الخبرة، وغيرها، ولذلك يؤكد الرئيس على تزويده بالصلاحيات المطلوبة، وإدخاله في دورات تدريبية لزيادة التعلم والحصول على الخبرة المناسبة، أما إذا أدرك الرئيس إن القصور في الأداء يرجع إلى ضعف الجهود المبذولة من قبل المرووس، فسوف يبادر برد فعل معين ويوجه له اللوم الشديد، أو يقوم بنقله إلى قسم آخر، أو فرض العقوبة عليه (جرينبرج، وبارون، 2009: 588)، ونتيجة لذلك تكون المرحلة الأخيرة وهي طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرووس (Relationship Between Leader and Member) قوية أو ضعيفة حسب إستجابة الرئيس للأسباب التي يصنعها لشرح سلوك المرووسين (Dienesch & Liden, 1986: 629)، وسواء كانت العلاقة قوية أم ضعيفة، تنعكس نتائجها من جديد على مرحلة التفويض من خلال التغذية العكسية.

3. أبعاد تبادلية القائد - العضو

تعددت المساهمات العلمية للكتاب والباحثين في مجال تشخيص أبعاد تبادلية القائد - العضو، التي جاءت كمحاولات لإعطاء صورة، ووصف مناسب لها من جهة، ومساعدة الباحثين لتشخيص مستوياتها من جهة أخرى، خاصة بعد أن أطر موضوع تبادلية القائد - العضو نظرياً عبر جهود مضمينة بذلها سابقهم، فقد نظرت الدراسات الأولية لتبادلية القائد - العضو بأنها أحادية البعد (Unidimensional) كإسهامات (Graen & et al., 1973) وزملائه، الذين نظروا لتبادلية القائد - العضو من خلال بُعد الهيكل التنظيمي باعتباره البعد الأساسي في العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرووس. إلا إن جهود وإسهامات الباحثين اللاحقين وجدوا بأن تبادلية القائد - العضو لا تتفق تماماً مع أحادية البعد وبدلاً من ذلك أتجه بعض الباحثين مثل (Dansereau & et al., 1975) إلى اعتماد بُعدين (Two-Dimensional) هما (الدعم والاهتمام). فيما ذهب البعض الآخر إلى النظر لتبادلية القائد - العضو كتركيب متعدد الأبعاد (Multidimensionality) وقد إتخذ الكثير من الباحثين هذا الإتجاه، وليصبح هو السائد في أغلب الدراسات، وجاءت دراسة (Graen, 1976) أولها إذ قدم أربعة أبعاد لتبادلية القائد- العضو تمثلت في (الثقة، الدعم، مهارة التعامل، الكفاءة). تماشياً مع الإشكالية النظرية والتطبيقية للبحث، يرى الباحث بأن هذه الأبعاد الأربعة (الثقة، التأثير، المساهمة، الاحترام) يُفضل أن تُدرس معاً، لما لها من تأثير في تحديد طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرووس، وهذا ما دفع الباحث إلى تبني هذه الأبعاد الأربعة.

1. الثقة

إن أهمية الثقة (Trust) بين الرئيس والمرووس أكدها الكثير من الباحثين والمنظرين، كان في مقدمتهم (Graen, 1976; Schieman, 1977) الذين أدركوا إن الثقة المتبادلة تُعد عاملاً مهماً في تحقيق التكامل، وعُنصر مهم في تحقيق الإستقرار النفسي على المدى الطويل، وهي الأساس الذي تُبنى عليه أي علاقة. وتُعرف بأنها إعتقاد وإستعداد الفرد التام للتصرف على أساس كلمات وأفعال وقرارات الطرف الآخر (Zarvand & Zarvand, 2012: 39). وتُعد هذه العلاقة مؤشر حقيقي على إستقرار الوضع بين العاملين داخل المنظمة، فحينما يسود جو من الثقة بين الأفراد، يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً (فارس، 2014: 168)، وبذلك تكون الثقة أساساً للتفويض، الإتصال المفتوح، وإستلام التغذية العكسية (Straiter, 2005: 88). ومن بين الصفات التي يجب أن يتسم بها الرئيس الذي يكون جدير بنيل ثقة المرووسين هي (الثبات في التعامل، الصدق مع الآخرين، وغيرها) ولكي يبني الرئيس الثقة لدى المرووسين، عليه أن يقدم السلوك الجدير بالثقة أثناء

العمل اليومي والتفاعل مع المرؤوسين، فليس من السهل الحصول على ثقة الطرف الآخر، لكونها تتأثر بخبرات الأفراد السابقة، الشخصية، وغيرها (Hakkinen, 2012:40, 60). وبالمقابل فإن على المرؤوسين أيضاً أن يقدموا السلوك الجدير بالثقة تجاه الرئيس، وهذا ما يسعى الرئيس لإختباره بالمرحلة الأولى من التعارف، فيشاركهم معلومات مهمة، إسناد إليهم بعض المهام لإجرازها، تفويضهم، فإذا كانت النتائج مرضية، وقدموا سلوك جدير بثقة الرئيس بهم، سوف يقوم الأخير بالتفكير حول ضمهم إلى المجموعة المقربة منه (Hakkinen, 2012: 61)، وعندما يثق المرؤوسين برئيسهم، فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أمره، لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها (فليج، 2010: 175). ويرى الباحث إن الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ضرورية، وبدونها تنهار العلاقة بينهما، وإن فقدان ثقة الرئيس بمرؤوسيه أمر في غاية الأهمية.

2. التأثير

يعرف (Jacobs, 1970) القوة على إنها قدرة فرد ما على ممارسة التأثير في الطرف الآخر، ويرى (Hollander, 1978) إن التأثير عبارة عن القدرة بإقناع الطرف الآخر (كلاي، 2000: 41). يحدث التأثير نتيجة التفاعل الشخصي بين طرفين المؤثر والمتأثر، ويولد لدى المؤثر عليه رد فعل معين، ويتم من خلاله تغير أو تعديل سلوك الطرف الآخر، ويعتمد البحث الحالي على الجاذبية الشخصية في التأثير أكثر من المنصب (Liden & Maslyn, 1998: 50). وفي وصفه للتأثير يصنف (MacMillan, 1979) التأثير إلى سلبي وآخر إيجابي، فالأول نتاج القوة القسرية، والثاني ينبثق من قوة الإقناع. ويشأن الفرد المؤثر يصفه (Kinicki, 2000) بأنه الشخص الذي يحسن إستغلال مهارات الإتصال، الإقناع، الإصغاء، وغيرها (إبراهيم، 2010: 61). ويوجد نوعين من التأثير يمارس بين الرئيس والمرؤوس هما التأثير الصاعد، والنازل (Chaturvedi & Srivastava, 2014: 266). وتوجد عدة مصادر للقوة يستطيع الرئيس إستخدامها للتأثير في المرؤوسين وهي (قوة القسر، المكافأة، الشرعية، الخبرة، الإقناع، والكارزما) (Goncalves, 2013: 2)، وبالمقابل يمكن للمرؤوسين من إستخدام بعض من مصادر القوة للتأثير في الرئيس كقوة الخبرة، الإقناع، والكارزما، ولكن هذا التأثير قد يكون محدود تبعاً لنوع القيادة المتبعة من قبل الرئيس (Cable & Judge, 2003: 198). ويرى الباحث إن تأثير الرئيس بالمرؤوسين أقوى من تأثير المرؤوسين فيه، لأنه ناتج عن قوة المنصب الوظيفي الذي يمنحه قوة قانونية في معاقبة أو مكافئة أي مرؤوس لديه نظير التزامه أو عدم التزامه بتوجيهاته وتعليماته، لكن هذا لا يمنع من وجود بعض المرؤوسين من يتمتعون بسمات شخصية تساعد في التأثير بالرئيس، فضلاً عن قوة الخبرة التي يتمتع بها في مجال معين من العمل. ولكي يكون الرئيس فاعلاً يجب عليه أن يمارس القوة الشخصية وقوة الخبرة أكثر من ممارسته للقوى النابعة من منصبه الوظيفي، وبذلك تكون علاقته مع المجموعة المقربة على أساس التأثير بدون سلطة، ومع المجموعة البعيدة التأثير من خلال السلطة.

3. المساهمة

تعرف المساهمة (Contribution) على أنها مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل عضو من أعضاء العلاقة الثنائية تجاه تحقيق الأهداف المشتركة، الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولة في إنجاز العمل (Liden & Maslyn, 1998: 50). وتتوقف مساهمة المرؤوس في أداء مهامه على مجموعة من العناصر (أبو شرح، 2010: 20) وهي :-

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارات الفنية، الخبرة، والتحصيل العلمي.
- ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وتنفيذه دون الوقوع في الأخطاء.
- ت- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع المرؤوس إنجاز في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة في هذا الإنجاز.
- ث- المتابعة: تتمثل بالجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

ويرى الباحثين بأن أكثر ما يحتاجه المرؤوسين هو التشجيع والدعم من قبل رئيسهم، وإنعكاس ذلك على مساهماتهم في العمل ورضاهم وأدائهم الوظيفي، وليس هناك ما يحيط من إندفاع المرؤوس نحو العمل، كشعوره بأن رئيسه غير مبالي بما يقوم به من مساهمات لإنجاز العمل (ماضي، 2014: 90). ومن العوامل التي تزيد من مساهمة المرؤوس في أداء العمل، شعوره بأنه مقبول من الآخرين الذين يعمل معهم وأنه قد نجح في تطوير علاقات إيجابية وصادقات معهم، خصوصاً مع الرئيس، التي تجعل من جو العمل مقبلاً، ويدخل ذلك في نفسه الرضا فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة (القحطاني، 2012: 36).

4. الإحترام

تبنى العلاقات الإنسانية الإيجابية في مكان العمل على قيم مهنية منها الإحترام (Respect) الذي يدل على تقبل الآخرين وآرائهم. وإن كل علاقة بين طرفين لا بد أن تقوم على إحترام كل منهما الآخر. ويؤدي إنعدام الإحترام بين الرئيس والمرؤوس إلى إستبداد أحد الطرفين بالآخر، وغالباً ما يكون الرئيس وحرمان المرؤوس من أبسط حقوق التعبير، والمشاركة في إبداء الرأي مما يؤدي ذلك إلى أن تنقطع أواصر المحبة والصدقة وظهور الصراع فيما بينهم. ويعرف الإحترام على أنه التقدير المتبادل الذي يقدمه طرفي العلاقة فيما يتعلق بالقدرات التي يمتلكها كل منهما، فهو

تقدير مكانه الإنسان المقابل وعدم التقليل من شأنه وجرح كرامته (Liden & Maslyn, 1998: 50)، ويُعد إحترام الآخرين إحدى الصفات الواجب توافرها في الرئيس، فهو يتعامل مع كائنات بشرية تحمل أحاسيس ومشاعر، وعليه أن يحترمهم ويأخذ بعين الاعتبار (الصامل، 2011: 27)، وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم، والثناء عليهم وعدم إنتقادهم أمام الآخرين لما له من أضرار كبيرة على الحالة النفسية لهم وإعكاسها على حياتهم الوظيفية. فالرئيس الناجح هو من يؤسس علاقة إحترام متبادل مع المرؤوسين (النيرب، 2003: 20).

ثانياً: العدالة التنظيمية

1. المفهوم

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم التنظيمية التي لا تُصاب بالهرم (Goldman, 2001) فهي مُتجددة في كل وقت وزمان ويحتاج الموظف إلى الشعور دائماً بالعدالة في مكان العمل، لأن شعوره بعدم العدالة يترتب عليه ظهور سلوكيات مُضرة من قبلة تجاه المنظمة، ويستطيع المرؤوس من خلالها أن يحكم على عدالة الإسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التفاعل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (الفتلاوي، 2013: 5). ويرى الباحثين إن مفهوم العدالة التنظيمية كغيره من المفاهيم الأخرى ذات المضامين السيكولوجية والاجتماعية، كان ولا يزال موضوع إختلاف بين الباحثين سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف مُحدد له أو الإتفاق على نظرية أو نموذج يُمكن من خلاله تفسير أبعاد هذا المفهوم. ويوضح الجدول (4) مجموعة تعاريف للعدالة التنظيمية إستناداً إلى مجموعة من الباحثين، وإن طرح هذه المفاهيم المُتعددة حول تعريف العدالة التنظيمية جاءت لتتنسجم مع المنظورات المُتنوعة للكتاب والباحثين، فاتجة كل من (Greenberg, 1990)، و (Cropanzano & Greenberg, 1997) في تعريفها كانتا أشبه بمناخ العمل الذي تسوده العدالة التنظيمية، ومدى قدرة المنظمة على أن تكون عادلة بحيث يُمكن ملاحظتها من قبل جميع الموظفين، ووفقاً لإتجاهات تركيز هذه التعاريف على المجال النفسي في موقع العمل.

جدول (4)

تعاريف العدالة التنظيمية

ت	إسم الباحث	السنة	التعريف	المصدر
1	Thibaut & Walker	1975	هي عدالة الإجراءات المُستخدمة في إتخاذ القرار.	المدو، 2012: 68
2	Bies & Moag	1986	هي إنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة.	الشكرجي، 2008: 50
3	Greenberg	1990	هي الطريقة العادلة التي يتم التعامل بها مع الموظفين من قبل المنظمة.	Noruzi & et al., 2011: 842
4	Niehoffm & Moorman	1993	هي إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها.	Mccardle, 2007: 12
5	Greenberg	1996	هي تعبير عن إدراك الموظفين حول كيفية تعامل إدارة المنظمة معهم ونتيجة إدراكهم ينعكس على سلوكياتهم تجاه المنظمة.	Hazzi, 2012: 164
6	Cropanzano & Greenberg	1997	هي إدراك الموظفين إلى أي مدى يتعامل معهم بعدالة داخل المنظمة.	Lee, 2000: 15
7	Farh & et al.	1997	هي الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.	Farh & et al., 1997: 2
8	العجمي	1998	هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.	الهيبي، 2014: 23
9	William & Zainuba	2002	هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة.	السكر، 2012: 526
10	Byrne	2003	هو ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل.	خرموش، 2014: 32
11	Robbins & Judge	2007	هي الإدراك الإجمالي للعدالة في مكان العمل، تتألف من العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.	المدو، 2012: 52
12	Fernandes & Awamleh	2008	هي إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يتلقاها من المنظمة وإستجابته السلوكية.	الزبيدي وعبد الحميد، 2009: 47
13	Alvi & Abbasi	2012	إدراك الموظفين للمعاملة العادلة المُتلقاة من قبل إدارة المنظمة وردود الفعل السلوكي للموظفين نحوها.	Alvi & Abbasi, 2012: 644
14	محمد	2012	هي إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين.	محمد، 2012: 15
15	Kasemsap	2013	هي إدراك الموظفين للإجراءات الخاصة بتوزيع الموارد.	Kasemsap, 2013: 58
16	Azeem & et al.,	2015	إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية من خلال العدالة في التوزيع، الإجراءات، والتفاعل.	Azeem & et al., 2015: 273

المصدر : من إعداد الباحثين إستناداً إلى طروحات الباحثين.

بينما ربطها آخرون بروية مُختلفة، تعكس ردود فعل العاملين تجاه العدالة مثلما عرفها كل من (Greenberg, 1996)، (Fernandes & Awamleh, 2008)، و (Alvi & Abbasi, 2012)، فقد وصفوا العدالة التنظيمية بأنها عملية إنتقائية لما يدركه الموظف وإعكاس ذلك في سلوكه. وعُدت العدالة طريقه للمُقارنة، عندما يُقارن الموظف وضعه مع الآخرين داخل المنظمة أو خارجها وهذا ما تطرق إليه كل من (Byrne, 2003)، و (محمد، 2012) عندما ذكروا أن شعور الموظف بالعدالة ناتج عن مقارنة حالته مع حالة الموظفين الآخرين.

وركز بعض الباحثين بتعريفهم على أبعاد العدالة بشكل مُفرد وهذا ما نجدُه بتعريف كل من (Thibaut & Walker, 1975)، (Bies & Moag, 1986)، (Niehoffm & Moorman, 1993)، (العجمي، 1998)، (William & Zainuba, 2002)، و(Kasemsap, 2013). وحاول البعض عكس الرؤية الشاملة بتعريف العدالة التنظيمية من خلال أبعادها، وهذا ما جاء في تعريف كل من (Robbins & Judge, 2007)، و(Azeem & et al., 2015) إذ أشاروا بشكل صريح إلى الإدراك الإجمالي للعدالة من قبل الموظفين في مكان العمل والتي تتألف من العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية إلا أنهم لم يوضحوا بشكل صريح مدى تأثير شعور العاملين بالعدالة وانعكاس ذلك الإدراك في سلوكياتهم. ويتفق معهم (Farh & et al., 1997) ولكنهم ركزوا على العدالة التوزيعية والإجرائية فقط.

ونظراً لتباين وجهات نظر الباحثين في تعريف العدالة التنظيمية، يرى الباحث إمكانية تحديد إطار عام يُساعد في تشخيص تعريف العدالة، فهي إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم برئيسهم، والإسلوب الذي يستخدمه في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني، ومقارنة ذلك مع الآخرين، ومدى تأثيرها في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة. ويأتي تعريف الباحث للعدالة التنظيمية منسجماً مع مضمون موضوع البحث الحالي، وهي إدراك الموظف للعدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية في المنظمة، التي تختلف باختلاف الأفراد بسبب تباين السمات الشخصية، ومدى انعكاس هذا الإدراك على اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه العمل، الرئيس، والمنظمة.

2. أهمية العدالة التنظيمية

إن أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات أكدها الكثير من المنظرين والباحثين، لتأثيرها في السلوك التنظيمي للعاملين، اتجاهاتهم نحو العمل، التعامل مع الآخرين، والمنظمة، من خلال أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، ولا تقتصر أهميتها على هذا الحد وحسب، فهي متغير مهم في تحقيق التكامل بين العاملين والمنظمة، وعنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل للعاملين في المنظمة. ومن هنا تأتي أهمية العدالة التنظيمية التي يمكن أن تكون نابعة من كونها :-

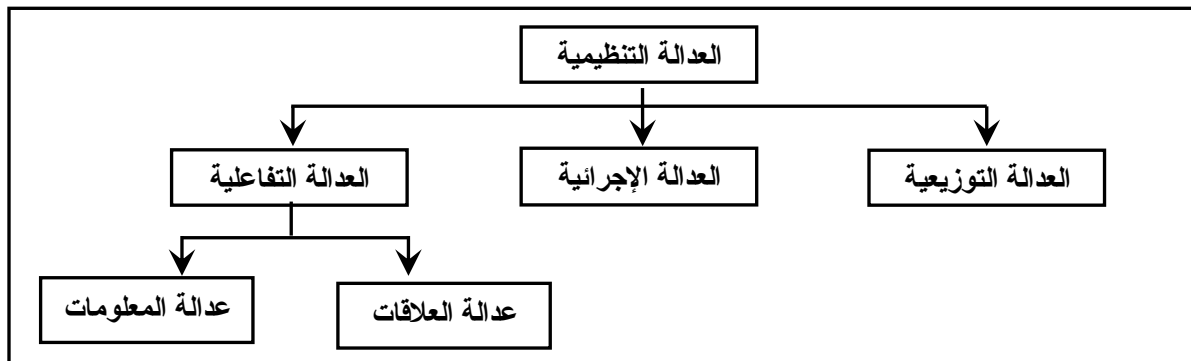
1. إن تطبيق العدالة في المنظمات يُساعد على خلق بيئة عمل مناسبة، يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال المعاملة الحسنة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية (الأسمرى، 2013: 15).
2. يترتب على إدراك العاملين للمعاملة غير العادلة في مكان العمل العديد من النتائج السلبية على المستوى العاطفي والسلوكي (Fortin, 2008: 16)، و(Altaf & et al., 2011 : 1287) مثل:
 - أ. انخفاض الرضا الوظيفي (Folger & Konovsky, 1989).
 - ب. انخفاض سلوك الموطنة التنظيمية (Moorman, 1991).
 - ت. انعدام الثقة (Konovsky & Pugh, 1994).
 - ث. انخفاض الالتزام التنظيمي (Sweeney & McFarlin, 1993).
 - ج. انخفاض الأداء الوظيفي (Gavin, 1994) (حواس، 2003: 43).
 - ح. كثرة الصراع وعدم التعاون (Pfeffer & Langton, 1993) (Fortin, 2008: 16).
 - خ. زيادة دوران العمل، والشعور بالإغتراب الوظيفي (Bakhshi & et al., 2009: 145).
3. يؤدي توافر العدالة التنظيمية إلى خلق الراحة النفسية للعاملين، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المنظمات التي تُطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للموارد المالية، عبء العمل وحتى في طريقة معاملتها مع موظفيها، في حين يستأوون جداً من تلك المنظمات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييرها (خرموش، 2014: 58).
4. تُعتبر العدالة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل ورفع مستوى الالتزام لديهم نحو المنظمة خاصة عندما يتأكدون من إن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى الموظف لتحقيقها.
5. تؤثر العدالة التنظيمية على المشاعر المتولدة لدى المتقدم للوظيفة أو المرشح لمنصب وظيفي أعلى عن حالات الظلم التي قد يشعر بها الأفراد في المنظمة نتيجة عدم عدالة الاختيار (العدالة الإجرائية) مما يولد ردة فعل سلبية من قبل المتقدم أو الموظف تجاه المنظمة (Truxillo & et al., 2004: 39).
6. العدالة التنظيمية هي عامل أساس لمُعظم نجاحات المنظمة بسبب قدرتها على زيادة إدراك الموظف بتوافر العدالة في مكان العمل، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع مستوى أدائه، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية (Oge & et al., 2014 : 14).

ويستنتج الباحث من النقاط السابقة، إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة تعود إلى الآثار المترتبة لها على العاملين تجاه المنظمة والتي تؤدي إلى:

1. زيادة رغبة العاملين بالإسحاب من مكان العمل من أجل تفادي ما لا يُناسبهم في المعاملة من قبل الرئيس أو المنظمة نتيجة غياب العدالة، ويتمثل الإسحاب من العمل بمغادرة العمل مبكراً، الوصول إليه متأخراً، أخذ إجازة طويلة وغيرها من السلوكيات التي تُقلل من الشعور بعدم العدالة، وذلك من أجل البقاء بعيداً عن مكان العمل قدر المستطاع.
2. نتيجة شعور الموظف بعدم العدالة في التعامل معه، قد يبدأ بالتصرف بقسوة إزاء العاملين معه في المنظمة واعتبارهم خصوم له، وتعظيم الخلافات الصغيرة.
3. يؤدي الشعور إلى عدم توافر العدالة التنظيمية إلى تبني سلوك سلبي داخل المنظمة فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تدهور الحياة الشخصية والعائلية للموظف.

3. أبعاد العدالة التنظيمية

تعددت وجهات نظر المتخصصين من كتاب وباحثين في موضوع العدالة التنظيمية حول أبعادها التي قُيِّمت من قبل باحثين سابقين بشكل تدريجي وعبر مراحل تطور الدراسات والأبحاث المتخصصة بموضوع العدالة التنظيمية، فاتجه (Greenberg, 1990) إلى اعتماد بُعدين للعدالة التنظيمية هما (التوزيعية، والإجرائية) واستخدم (Niehoff & Moorman, 1993) ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية تمثلت في (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، وقد اتخذ الكثير من الباحثين هذا الاتجاه، ليصبح هو السائد في أغلب البحوث والدراسات، ومن ثم تواصلت جهود الباحثين في المراحل اللاحقة في النظر للعدالة التنظيمية كتركيب رباعي الأبعاد مكون من (التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية، والعلاقات الشخصية) (Colquitt & et al., 2001). وتماشياً مع الإشكالية النظرية والتطبيقية للبحث، يرى الباحث بأن هذه الأبعاد الثلاثة يُفضل أن تُدرس معاً، لما لها من تأثير في تحديد طبيعة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وهذا ما دفع الباحث إلى تبني هذه الأبعاد الثلاثة، والتي تتوافق مع (Yaghoubi & et al., 2012: 996) وزملائه في الشكل (5) بأن الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية هي (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية).



الشكل (5)
الأبعاد الرئيسية والفرعية للعدالة التنظيمية

Soruces: Yaghoubi, Esmaeil., Ahmadzadeh, Sina., Ahmad, Ebrahimi., Hadi, Abdollahi. & Hamid, Ebrahimi., (2012), "An Analysis of Correlation Between Organizational Justice and Job Satisfaction", African Journal of Business Management Vol. 6 (3), pp.995-1002, P. 996.

أ. العدالة التوزيعية

تُعد العدالة التوزيعية البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية، الذي يركز على المخرجات التنظيمية للموظفين كالراتب، المكافآت، الحوافز، عبء العمل، وغيرها، ويُستخدم مصطلح العدالة التوزيعية (Distributive Justice) لوصف هذا النوع من العدالة (أبو تايه، 2012: 150). ويعرف الباحث العدالة التوزيعية بأنها شعور الموظف بالعدالة من خلال ما يحصل عليه من موارد (مكافآت، ترقية، حوافز وغيرها) مقابل جهوده في العمل والتي تنعكس بشكل معين على سلوكه وأدائه الوظيفي في العمل. ويدرك الموظف عدالة التوزيع من خلال مقارنته لمعدل مخرجاته (الرواتب، المكافآت، والحوافز وغيرها) مع مدخلاته (عبء العمل، مؤهلاته، خبراته، ساعات العمل، والجهد المبذول) مع معدل مخرجات الموظفين الآخرين في المنظمة أو خارجها، ويخلق التوزيع غير العادل لمكافآت العمل والموارد الأخرى حالة من التوتر لدى الموظفين (Yaghoubi & et al., 2011: 2)، فعندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإنه يحاول استعادتها إما شعورياً أو سلوكياً (الخفاجي، 2012: 15)، فضلاً عن ذلك أنه بالإمكان تحفيز الموظفين من خلال تحقيق العدالة في تعاملهم مع المنظمة، وعندما يجد الموظفون أنفسهم في مواقف غير مُنصف سوف يعانون من عدم الرضا (الفتلاوي، 2013: 38)، والإحساس بعدم العدالة في حد ذاته يحفز الفرد لكن بطريقة عكسية تجعله يسعى إلى تحقيق العدالة المنشودة من خلال سلوكه لبعض السلوكيات التي تأتي كاستجابة لشعوره بعدم.

ب. العدالة الإجرائية

بداية السبعينات بدأ الباحثون يأخذون منحى آخر يُشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا ينبغي فقط على العدالة التوزيعية (Lee, 2003) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات، الذي يُعرف بالعدالة الإجرائية (Procedural Justice) (العطوي، 2007: 5). فإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (البكار، 2012: 21). ويعرف الباحث العدالة الإجرائية بأنها رضا الموظفين عن إجراءات المنظمة وطريقة تنفيذها من قبل الرؤساء بما يضمن أفضل توزيع للموارد. ومع إن (Thibaut & Walker, 1975) هما أول من تطرق إلى عدالة الإجراءات، إلا إن النموذج الذي قدمه (Leventhal, 1980) يُعتبر الأساس للكثير من الدراسات التالية التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية (أبو تايه، 2012: 151).

ت. العدالة التفاعلية

تُعد العدالة التفاعلية (Interactional Justice) البُعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية، والذي يتمحور حول نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد أثناء تنفيذ الإجراءات وتطبيق القرارات عليهم في المنظمة (Mccardle, 2007: 82)، ويعرف الباحث العدالة التفاعلية بأنها إدراك الموظف لعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تُطبق عليه الإجراءات والقوانين. ويرجع الفضل في بروز بُعد عدالة التفاعل إلى جهود (Bies and Moag, 1986) التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون عند تطبيق الإجراءات عليهم. ويتأثر إدراك الموظف لعدالة التفاعل بناءً على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة بحقهم، مدى إحترامهم من قبل الرئيس وتقديره الشخصي لهم، ومدى التزامه بحدود اللياقة والأدب في تعامله معهم (البدراني، 2010: 31)، وتعكس العدالة التفاعلية رأي الموظف مُتلقّي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم الرئيس بمُتخذ القرار بتطبيق الإجراءات والقرارات عليه (أبو تايه، 2012: 152). وتؤثر العدالة التفاعلية المخاوف بشأن عدم إنصاف الموظفين من خلال العدالة الإجرائية التي تُملئها العلاقات الشخصية بين الرئيس والمُروّوس وعندما تُطبق عليهم الإجراءات الرسمية ومدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (الخشروم، 2010: 312). وتتضمن نوعين وهي عدالة (المعلومات والعلاقات الشخصية) (Informational & Interpersonal Justice) (Shahriari, 2011: 10)، وتعكس عدالة العلاقات الشخصية نوعية التعامل بين الرؤساء والمُروّوسين، محتواها الإحترام والتقدير من قبل الرئيس مع الأطراف المعنية عند تنفيذ القرار. وتركز عدالة المعلومات على التوضيحات المُقدمة من قبل الرئيس للموظفين حول كيفية ولماذا تم استخدام هذه الإجراءات بحقهم ولماذا تم توزيع النتائج بهذه الطريقة (Colquitt & et al., 2001: 427). ومما تقدم يستخلص الباحث أن للعدالة التنظيمية مفاهيم متعددة، عكست تعدد مراحل تطور أبعادها، التي ارتبطت بتنوع المنظورات والزوايا التي يُنظر من خلالها الباحثون للعدالة التنظيمية.

المبحث الثالث

الجانب العملي

يتناول هذا المبحث موضوع العرض الإحصائي لنتائج البحث الميداني مع تحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل لها، وقد استخدم الباحث طول الخلية لمقياس ليكرت الخماسي للتعليق على قيم الوسط الحسابي تبعاً للفئات المُبينة في الجدول (5)، وقد حُسب المدى من خلال طرح أعلى قيمة من أصغر قيمة (4 = 5-1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80 = 4/5) وإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (Sahin, 2013: 1499).

جدول (5)

التعليق على قيم الوسط الحسابي

ت	طول الفئة	التعليق
1	1 - 1.80	ضعيف جداً
2	1.81 - 2.61	ضعيف
3	2.62 - 3.42	متوسط
4	3.43 - 4.23	عالي
5	4.24 - 5	عالي جداً

Source: Saeed, Nashwan Mohammed Noman., & Hasan, Awad Sad., (2012), "The Effect of Total Quality Management on Construction Project Performance: Case Study, Construction Firms in Yemen", Journal of Science & Technology, Vol. 17, No. 2, P. 19. بتصرف من الباحث

أولاً: مستوى إجابات أفراد عينة البحث عن مُتغير تبادلية القائد - العضو 1. بُعد الثقة

نستقرئ من المُعطيات الإحصائية المُبينة في الجدول (6) إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات المتعلقة ببُعد الثقة البالغ عددها خمس فقرات. إذ يُلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة (لديك ثقة بأن الرئيس المُباشر يحكم على أدائك من خلال ما تبدله من جُهد في العمل) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية، إذ بلغ (3.80) وهو وسط عالي وبإحتراف معياري بلغ (1.05) يبين تناسق إجابات عينة البحث إتجاه الفقرة، وهذا يعني بأن المُروّوسين لديهم ثقة بمستوى عالي برئيسهم المُباشر لأنه يحكم على أدائهم من خلال

جُهودهم المبدولة في العمل، وهذا ما يُساعد في تحقيق الاستقرار النفسي للمرووسين على المدى الطويل، وبناء علاقة ثقة متبادلة معه، وهذا ما أكدّه بعض أفراد مُجتمع البحث أثناء إجراء المُقابلات معهم.

جدول (6)

إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد الثقة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
1	أنت حذر في تعاملك مع الرئيس المباشر لضعف الثقة بينكم. R	2.50	1.03	5
2	يسهم الرئيس المباشر في توفير مناخ يسوده الثقة بين المرووسين.	3.74	0.89	2
3	لديك ثقة بأن الرئيس المباشر يحكم على أدائك من خلال ما تبدّله من جهد في العمل.	3.80	1.05	1
4	لديك الرغبة بتغيير مكان عملك بسبب ضعف الثقة مع الرئيس المباشر. R	2.80	0.92	4
5	يُبدّي الرئيس المباشر ثقته بك كزميل عمل معه.	3.70	0.98	3
	متوسط فقرات بُعد الثقة	3.30	0.78	

في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (أنت حذر في تعاملك مع الرئيس المباشر لضعف الثقة بينكم) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (2.50)، وهو وسط ضعيف وبإحراف معياري بلغ (1.03). يُبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يُبين عدم اتفاق الأفراد عينة البحث بعدم الحذر في التعامل مع الرئيس المباشر لضعف الثقة بينهم. ويتضح أيضاً من نتائج الجدول أن الرؤساء يُسهّمون في توفير مناخ يسوده الثقة بين المرووسين، ويبدّي الرئيس المباشر ثقته بالمرووسين كزملاء عمل معه، والتي تنعكس بزيادة رغبتهم في البقاء وعدم الرغبة بتغيير مكان العمل. ووفقاً لما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد الثقة بلغ (3.30) وهو وسط متوسط وبإحراف معياري بلغ (0.78) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات الأفراد، مما يُؤشر إن مستوى الثقة التي يتمتع بها كلا الطرفين هي مشجعة على مستوى الفقرات الخاصة بهذا البُعد، ويؤكد على وجود سلوك جدير بالثقة مُقدم أثناء التفاعل اليومي من قبل طرفي العلاقة.

2. بُعد التأثير

يعرض الجدول (7) إجابات الأفراد عينة البحث على الفقرات المتعلقة ببُعد التأثير البالغ عددها خمس فقرات. إذ يُلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (8) الخاصة (يتمتع الرئيس المباشر بقدرة كبيرة على إقناع المرووسين) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية، إذ بلغ (3.83) وهو وسط عالي وبإحراف معياري بلغ (0.82) يُبين اتفاق عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، ويدل هذا بأن الرؤساء يتمتعون بقدرة كبيرة على إقناع المرووسين والتأثير في سلوكهم وأدائهم. وإن أسلوبهم في التعامل مع المرووسين يتميز بالتأثير من خلال إقناعهم بقوة الحجة والمنطق وليس بفرض الرأي، ومُعادة الآراء التي تُخالف رأيه.

جدول (7)

إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد التأثير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
6	يعتمد الرئيس المباشر على خبرته الطويلة للتأثير في المرووسين.	3.76	1.13	2
7	علاقتك القوية مع الرئيس المباشر تجعلك مصدر تأثير في قراراته.	3.06	1.09	4
8	يتمتع الرئيس المباشر بقدرة كبيرة على إقناع المرووسين.	3.83	0.82	1
9	يعتمد الرئيس المباشر على منصبه الوظيفي للتأثير في المرووسين. R	2.60	1.09	5
10	خبرتك في العمل تجعلك مصدر تأثير في قرارات الرئيس المباشر.	3.66	0.96	3
	متوسط فقرات بُعد التأثير	3.38	0.54	

في حين حصلت الفقرة (9) الخاصة (يعتمد الرئيس المباشر على منصبه الوظيفي للتأثير في المرووسين) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (2.60) وهو وسط ضعيف وبإحراف معياري بلغ (1.09) يُبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي، ويُبين عدم اعتماد الرئيس المباشر على منصبه الوظيفي للتأثير في المرووسين. ويتضح أيضاً من نتائج الجدول أن الأفراد عينة البحث لديهم تأثير متبادل مع الرئيس المباشر من خلال خبرتهم العملية والعلاقة القوية التي يتمتعون بها معه، وللرئيس المباشر أيضاً القدرة في التأثير بالمرووسين من خلال خبرته الطويلة في العمل. ومن خلال ما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد التأثير بلغ (3.38) وهو وسط متوسط وبإحراف معياري بلغ (0.54) يوضح اتفاق الأفراد عينة البحث حول فقرات بُعد التأثير التي يتسم بها كلا الطرفين وهي نتيجة جيدة على مستوى الفقرات الخاصة بهذا البُعد.

3. بُعد المساهمة

يُظهر الجدول (8) الأوساط الحسابية والإحراقات المعيارية لإجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد المساهمة، إذ يُلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (13) الخاصة (يساهم الرئيس المباشر بأفكاره لتطوير العمل) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (4.11) وهو وسط عالي وبإحراف معياري بلغ (0.85) يُبين إنسجام إجابات عينة البحث

إتجاه هذه الفقرة، وهذا يدل على قرب الرئيس المباشر من المرووسين ومساهمتهم في تطوير العمل من خلال إيجاد بيئة عمل تعاونية، تعزيز مبدأ الشراكة في العمل، تشجيع المرووسين على المساهمة والإبداع ومساعدتهم في العمل.

جدول (8)

إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد المساهمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
11	تتجنب العمل بكامل طاقتك لأن الرئيس المباشر لا يُقدر ذلك. R	1.90	0.89	4
12	يستخدم الرئيس المباشر نفوذه لمساعدتك حين تحتاج لذلك.	3.43	1.10	3
13	يساهم الرئيس المباشر بأفكاره لتطوير العمل.	4.11	0.85	1
14	تتجنب إعلام الرئيس المباشر عن أية مشاكل تواجهها في العمل لأنه لا يهتم لذلك. R	1.04	0.95	5
15	يسمح لك الرئيس المباشر بطرح أفكارك بخصوص العمل.	3.89	0.87	2
	متوسط فقرات بُعد المساهمة	2.87	0.71	

في حين حصلت الفقرة (14) الخاصة (تتجنب إعلام الرئيس المباشر عن أية مشاكل تواجهها في العمل لأنه لا يهتم لذلك) على أدنى الأوساط الحسابية، إذ بلغ (1.04) وهو وسط ضعيف جداً وبإحراف معياري بلغ (0.95) يوضح إتفاق عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يُبين عدم إتفاق عينة البحث بعدم إعلام الرئيس المباشر عن أية مشاكل تواجههم في العمل لأنه لا يهتم بذلك. ويتضح من نتائج الجدول بأن الأفراد المبحوثين يتفقون بأن الرئيس المباشر يسعى إلى استخدام نفوذه لمساعدة المرووسين، والسماح لهم بطرح الأفكار في العمل، وهم يعملون بكامل طاقتهم لأن الرئيس المباشر يُقدر جهودهم المبذولة.

وفي ضوء ما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد المساهمة بلغ (2.87) وهو وسط متوسط وبإحراف معياري بلغ (0.71) يُبين إنسجام الأفراد عينة البحث إتجاه فقرات بُعد المساهمة، وهذا يدل على توافر بُعد المساهمة المتبادلة بين الرئيس والمرووس في إنجاز مهام العمل.

4. بُعد الإحترام

نستخلص من ملاحظة الأوساط الحسابية والإحترافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد الإحترام الواردة في الجدول (9) بأن الفقرة (17) الخاصة (تحتزم الرئيس المباشر لما يمتلكه من قدرة على إتقان العمل) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (3.97) وهو وسط عالي وبإحراف معياري بلغ (0.92) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد الإحترام، وهذا المستوى يُعبر عن الواقع إذ لاحظ الباحث ذلك في مقابلاته مع بعض الأفراد وهم يتحدثون بإحترام عن رئيسهم المباشر وتقديرهم لمهاراته وإجادته للعمل والسرعة في إنجازها مما يُعبر عن إتقانه للعمل. في حين حصلت الفقرة (18) الخاصة (يتعامل الرئيس المباشر مع المرووسين بتعالي بسبب مركزه الوظيفي) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (1.49) وهو وسط ضعيف جداً وبإحراف معياري بلغ (1.01) يُبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يُبين عدم إتفاق الأفراد عينة البحث بعدم تعامل الرئيس المباشر معهم بتعالي بسبب مركزه الوظيفي. ويتضح من نتائج الجدول توافر بُعد الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرووس. إذ يحتزم الرئيس المباشر آراء المرووسين في العمل وإن اختلف معهم، ويظهر إعجابه لما يمتلكونه من مهارة في إنجاز المهام، وعدم إنتقادهم أمام زملائهم في العمل. ووفقاً لما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد الإحترام بلغ (2.95) وهو وسط متوسط وبإحراف معياري بلغ (0.76) يُبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث حول الفقرات، ومؤشر جيد على توافر الإحترام المتبادل بين المرووسين والرئيس المباشر.

الجدول (9)

إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد الإحترام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
16	يحتزم الرئيس المباشر آرائك بخصوص العمل وإن اختلفت معه.	3.60	0.84	3
17	تحتزم الرئيس المباشر لما يمتلكه من قدرة على إتقان العمل.	3.97	0.92	1
18	يتعامل الرئيس المباشر مع المرووسين بتعالي بسبب مركزه الوظيفي. R	1.49	1.01	5
19	يُبدى الرئيس المباشر إعجابه لما تملكه من مهارة في إنجاز العمل.	3.64	0.85	2
20	ينتقد الرئيس المباشر المرووسين أمام زملائهم. R	2.05	1.11	4
	متوسط فقرات بُعد الإحترام	2.95	0.76	

وللتأكد من إن هذه الأبعاد مطابقة فعلاً أو غير مطابقة في مُجتمع البحث قام الباحث بإستخدام إختبار (t) لعينة واحدة، لإستخراج الوسط الحسابي ومقارنته مع الوسط الفرضي كما موضح في الجدول (10)، إذ يُلحظ في هذا الجدول بأن قيمة الوسط الحسابي لتبادلية القائد – العضو بلغت (71.74)، وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (60)، ويُؤشر ذلك بأن المعنوية لصالح الوسط الحسابي عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.83) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99)، أي أن هناك تطبيق لمُتغير تبادلية القائد – العضو في مُجتمع البحث، وكذلك الحال بالنسبة لأبعادها كانت ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية.

جدول (10)
نتائج اختبار (t) لتبادلئية القائد - العضو

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة
الثقة	18.56	3.89	15	9.16	دال
التأثير	16.91	2.69	15	7.11	دال
المساهمة	18.49	3.57	15	9.76	دال
الإحترام	17.78	3.79	15	7.34	دال
تبادلئية القائد - العضو	71.74	11.94	60	9.83	دال

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجة حرية (99) = (1.99).

ثانياً : مستوى إجابات أفراد عينة البحث عن متغير العدالة التنظيمية

1. بُعد العدالة التوزيعية

حقق بُعد العدالة التوزيعية وسطاً حسابياً بلغ (3.11) وهو وسط متوسط وبنحرف معياري (0.83) يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث، ويؤشر ذلك بأن مستوى إدراك المرؤوسين للعدالة التوزيعية هي نتيجة مشجعه على مستوى الفقرات الخاصة بهذا البعد الموضحة بالجدول (11)، ويلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (25) الخاصة (يمنح الرئيس المباشر المكافآت للمرؤوسين حسب الإستحقاق بغض النظر عن علاقاته الشخصية معهم) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (3.58) وهو وسط عالي وبنحرف معياري بلغ (1.10) يبين إتفاق إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، ويدل هذا على أن المكافآت المالية التي تُمنح للمرؤوسين توزع عليهم بغض النظر عن العلاقات الشخصية وحسب إستحقاقهم وجهودهم المبذولة في العمل. في حين حصلت الفقرة (23) الخاصة (الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الجهد الذي تبذله في العمل) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (1.90) وهو وسط ضعيف وبنحرف معياري بلغ (1.17) يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي، ويبين عدم إتفاق المبحوثين في المديرية بعدم حصولهم على إمتيازات أقل من الجهد الذي يبذلونه في العمل. ويتضح من نتائج الجدول أن الإمتيازات التي يحصلون عليها مشابهة للإمتيازات التي يحصل عليها أقرانهم بنفس الدرجة الوظيفية، ويتناسب الراتب الذي يحصلون عليه مع ما يتمتعون به من مؤهل علمي، وحصولهم على مكافآت مالية مقارنة بزملائهم في العمل.

جدول (11)

إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد العدالة التوزيعية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	الإمتيازات التي تحصل عليها مشابهة للإمتيازات التي يحصل عليها أقرانك ذوو الدرجة الوظيفية نفسها.	3.56	1.08	2
22	تحصل على مكافآت مقارنة بزملائك في العمل.	3.07	1.10	4
23	الإمتيازات التي تحصل عليها أقل من الجهد الذي تبذله في العمل. R	1.90	1.17	5
24	يتناسب الراتب الذي تحصل عليه مع ما تتمتع به من مؤهل علمي.	3.44	0.99	3
25	يمنح الرئيس المباشر المكافآت للمرؤوسين حسب الإستحقاق بغض النظر عن علاقاته الشخصية معهم.	3.58	1.10	1
	متوسط فقرات بُعد العدالة التوزيعية	3.11	0.83	

2. بُعد العدالة الإجرائية

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.14) وهو وسط متوسط وبنحرف معياري بلغ (0.76) يبين إنسجام إجابات الأفراد إتجاه فقرات العدالة الإجرائية، الموضحة في الجدول (12).

جدول (12)

إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد العدالة الإجرائية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
26	قرارات الرئيس المباشر تتصف بالتحيز لصالح موظفين محددين. R	1.84	1.15	5
27	يستمع الرئيس المباشر لرأيك في صنع القرار.	3.42	0.92	3
28	تُطبق القرارات الإدارية على جميع المرؤوسين دون إستثناء.	3.65	0.90	2
29	تستطيع التظلم عند الإدارة العليا عندما لا تُحل مشكلتك مع الرئيس المباشر.	3.12	1.07	4
30	يُحاسب الموظف المخطيء دون إستثناء في حالة مخالفة اوامر الرئيس المباشر.	3.68	0.97	1
	متوسط فقرات بُعد العدالة الإجرائية	3.14	0.76	

ويلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (30) الخاصة (بحاسب الموظف المخطيء دون إستثناء في حالة مخالفة أوامر الرئيس المباشر) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (3.68) وهو وسط عالي وبانحراف معياري بلغ (0.97) يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، ويدل هذا على الثبات في تطبيق الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخالفون أوامر الرئيس المباشر، دون إعطاء إمتياز لأي منهم دون الآخرين. في حين حصلت الفقرة (26) الخاصة (قرارات الرئيس المباشر تتصف بالتحيز لصالح موظفين محددين) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (1.84) وهو وسط ضعيف وبانحراف معياري بلغ (1.15) يبين تناسق إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يبين عدم إتفاق المبحوثين إتصاف قرارات الرئيس المباشر بالتحيز لصالح موظفين محددين. ويتضح من نتائج الجدول إستماع الرئيس المباشر لآراء المرؤوسين عند صنع القرار، وتطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون إستثناء، وقدرة المرؤوسين في التظلم لدى الجهات العليا عندما لا تُحل مشاكلهم مع الرئيس المباشر.

3. بُعد العدالة التفاعلية

يظهر الجدول (13) بأن متوسط فقرات بُعد العدالة التفاعلية بلغ (3.32) وهو وسط متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.53) يبين إتفاق إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد العدالة التفاعلية، ويدل هذا على إدراك الأفراد عينة البحث للعدالة التفاعلية التي يتمتع بها الرئيس المباشر أثناء التعامل اليومي مع المرؤوسين وعندما تُطبق عليهم القوانين ومدى إحترامه وتقديره الشخصي لهم، ومدى إلزامه بحدود اللياقة والأدب في التعامل معهم. ويلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (31) الخاصة (يعاملك الرئيس المباشر بكل إهتمام في حالة إتخاذ قرار يتعلق بوظيفتك) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (3.54) وهو وسط عالي وبانحراف معياري بلغ (0.80) يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، مما يدل على إدراك المرؤوسين للاهتمام الشخصي الذي يبديه الرئيس المباشر لهم في حالة إتخاذ أي قرار يتعلق بوظيفتهم. في حين حصلت الفقرة (32) الخاصة (حين تشعر بتحيز الرئيس المباشر في منح المكافآت لزملائك تجده يحرض على تفسير لك أسباب منحهم إياها) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (3.11) وهو وسط متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.93) يبين إتفاق إجابات الأفراد عينة البحث. ويتضح من نتائج الجدول بأن الأفراد المبحوثين يدركون العدالة التفاعلية لرئيسهم المباشر من خلال شعورهم بحياديته في حسم الخلافات، مناقشة القرارات المتعلقة بوظيفتهم بمصداقية معهم، وإعلامهم بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها.

جدول (13)

إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد العدالة التفاعلية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
31	يعاملك الرئيس المباشر بكل إهتمام في حالة إتخاذ قرار يتعلق بوظيفتك.	3.54	0.80	1
32	حين تشعر بتحيز الرئيس المباشر في منح المكافآت لزملائك تجده يحرض على تفسير لك أسباب منحهم إياها.	3.11	0.93	5
33	عندما يتخذ الرئيس المباشر قرار يتعلق بوظيفتك فإنه يناقش معك بمنتهى المصداقية.	3.31	1.10	3
34	يتم إعلامك بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها.	3.16	1.23	4
35	تشعر بحيادية الرئيس المباشر في حسم الخلافات التي تقع بينك وبين زملائك العمل.	3.49	0.92	2
	متوسط فقرات بُعد العدالة التفاعلية	3.32	0.53	

وبين إختبار (t) الموضح في الجدول (14) بأن متغير العدالة التنظيمية مطبق فعلاً في مجتمع البحث، لأن قيمة (t) المحسوبة لمتغير العدالة التنظيمية بلغت (6.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالقيمة (1.99). وهذا يعني بأن هناك فروقات ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (50.93) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (45) وهذا يعني بأن المعنوية لصالح الوسط الحسابي، وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية جميعها كانت ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية.

جدول (14)

نتائج إختبار (t) للعدالة التنظيمية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة
العدالة التوزيعية	16.87	4.13	15	4.52	دال
العدالة الإجرائية	17.45	3.79	15	6.46	دال
العدالة التفاعلية	16.61	2.63	15	6.12	دال
العدالة التنظيمية	50.93	9.35	45	6.34	دال

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (99) = (1.99).

ثالثاً : علاقة الارتباط بين تبادلية القائد - العضو والالتزام التنظيمي
تم استخدام تحليل الرتب (Spearman) وكذلك إختبار (t) ، لإختبار معنوية معامل الارتباط، ويمكن تفسير معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Ebel, 1972)، الموضحة في الجدول (15)، إذ تتراوح قوة الارتباط بين متغيرين من $(-1 \leq r \leq +1)$ (الكبيسي، 2011: 49).

جدول (15)

قيم معامل الارتباط

ت	قيم معامل الارتباط	تفسير معامل الارتباط
1	0	لا توجد علاقة ارتباط
2	من 0.1 - 0.24	علاقة ضعيفة
3	من 0.25 - 0.49	علاقة متوسطة
4	من 0.50 - 0.74	علاقة قوية
5	من 0.75 - 0.99	علاقة قوية جداً
6	1	ارتباط طردي تام

المصدر: الكبيسي، وهيب مجيد، (2011)، " طرائق البحث العلمي بين التنظير والتطبيق " الطبعة الأولى، مكتب اليمامة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، صفحة 49.
ملاحظة: ما ذكر عن الارتباط الموجب ينطبق على الارتباط السالب مع وضع إشارة سالب وعكسي.

علاقة الارتباط بين تبادلية القائد - العضو والعدالة التنظيمية

صيغة الفرضية الرئيسة الأولى من أجل تشخيص مدى علاقة الارتباط بين المتغيرين التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد - العضو والعدالة التنظيمية) وبعد تطبيق ارتباط (Spearman) للوقوف على العلاقة بينهما، أشرت النتائج الموضحة بالجدول (16) وجود علاقة ارتباطية بلغت (0.76) وهي قيمة موجبة قوية جداً، وهذا يعني بأن الارتباط طردي ويشير إلى إمتلاك الأفراد عينة البحث على علاقات جيدة مع الرئيس المباشر ينعكس بشكل إيجابي على إدراكهم للعدالة التنظيمية.

جدول (16)

قيم معامل الارتباط بين تبادلية القائد- العضو والعدالة التنظيمية

معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة
0.76*	11.58

* دال عند مستوى معنوية (0.05).

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى إختبار معامل الارتباط (Spearman) بمقياس (t) إذ بلغت قيمتها المحسوبة البالغة (11.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.99) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) ودرجة حرية (98)، وهذه النتائج تهيئ الدعم لقبول الفرضية الرئيسة الأولى. وقد إنبثقت عن الفرضية الرئيسة أربعة فرضيات فرعية وهي:

1. الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والعدالة التنظيمية) . إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.93) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والعدالة التنظيمية كما مؤشر في الجدول (17)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بأن الارتباط طردي وقوي، أي أن في حالة وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرووس فسيدرك الأخير توافر العدالة التنظيمية. وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الأولى .

جدول (17)

قيم معامل الارتباط بين أبعاد تبادلية القائد- العضو والعدالة التنظيمية

ت	أبعاد تبادلية القائد- العضو	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة
1	الثقة	0.67*	8.93
2	التأثير	0.30*	3.11
3	المساهمة	0.78*	12.34
4	الإحترام	0.77*	11.95

* دال عند مستوى معنوية (0.05).

1. أشرت قيمة (t) المحسوبة الوارده في الجدول (17) والبالغة (3.11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) لبعد التأثير، وبلغ معامل الارتباط ما قيمته (0.30) وهو ارتباط موجب، متوسط، وطردي مع العدالة التنظيمية، مما يؤكد أن التأثير المتبادل بين الرئيس والمرووسين من شأنه زيادة إدراك الأفراد عينة البحث للعدالة التنظيمية. وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والعدالة التنظيمية).
2. حقق بعد المساهمة علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً مع العدالة التنظيمية ما قيمته (0.78) الواردة في الجدول (17)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (12.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يشير إلى الدور الكبير الذي تؤديه المساهمة المتبادلة في إنجاز العمل بين الرئيس والمرووسين في إدراك العدالة التنظيمية من قبل المرووسين. وتشير هذه العلاقة الطردية والقوية جداً إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والعدالة التنظيمية).
3. بلغت قيمة الارتباط الواردة في الجدول (17) بين بعد الإحترام والعدالة التنظيمية (0.77) وبحدود ثقة (0.95)، وهي علاقة ارتباط قوية جداً وطرديّة، مما يشير إلى إسهام الإحترام المتبادل في زيادة إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحترام والعدالة التنظيمية). وفي ضوء النتائج السابقة تم التحقق من جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

رابعاً : تحليل تأثير تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية

إسترشاداً بالقراءات السابقة وضع الباحث عدداً من التوقعات الخاصة بعلاقة تأثير تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية، بالإعتماد على معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Coefficient)، كونه أسلوباً إحصائياً يُستخدم للإفادة في تحديد اتجاهات التأثير بين متغيرين. بعد إطلاع الباحث على البحوث والدراسات التي عنت بدراسة المتغيرين (تبادلية القائد - العضو والعدالة التنظيمية) تم صياغة الفرضية الرئيسة الرابعة ومفادها (يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية)، وفي إطار هذه الفرضية يتضح من الجدول (18) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (134.09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وإن قيمة الثابت (a) تشير إلى وجود عدالة تنظيمية بمقدار (0.54) بين الأفراد عينة البحث عندما تكون قيمة تبادلية القائد - العضو (X) تساوي صفر، فضلاً على أن قيمة (B) المرافقة لتبادلية القائد - العضو تدل على تغيير وحدة واحدة في تبادلية القائد - العضو سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.80) في العدالة التنظيمية، كما أشارت معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.57) بما يعني أن تبادلية القائد - العضو تُفسر ما نسبته (57%) من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الرئيسة الرابعة. ويمكن صياغة علاقة الانحدار بين تبادلية القائد - العضو والعدالة التنظيمية كما يأتي: (العدالة التنظيمية (Y) = 0.54 + (0.80) تبادلية القائد - العضو).

جدول (18)

تأثير تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد (R2) %	قيمة (F) المحسوبة
تبادلية القائد - العضو	العدالة التنظيمية	0.54	0.80	0.57	134.09

قيمة (F) الجدولية (3.96) عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجة حرية (1.98).

وتفرعت عن الفرضية الرئيسة أربعة فرضيات تعكس تأثير الأبعاد الفرعية لتبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية، كما موضح في الجدول (19) وعلى النحو الآتي :-

جدول (19)

تأثير أبعاد تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد (R2) %	قيمة (F) المحسوبة
الثقة	العدالة التنظيمية	1.40	0.54	0.44	79.74
التأثير		2.24	0.34	0.09	9.67
المساهمة		0.88	0.68	0.60	152.27
الإحترام		1.14	0.63	0.59	142.80

قيمة (F) الجدولية (3.96) عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجة حرية (1.98).

1. حقق بعد الثقة تأثيراً ذو دلالة معنوية في العدالة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (79.74) الوارده في الجدول (41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وإن قيمة الثابت (a) تشير إلى وجود عدالة تنظيمية بين المبحوثين مقدارها (1.40) عندما تكون قيمة الثقة (X1) تساوي صفر، وتبين قيمة معامل التأثير (B) بأن أي تغيير بوحدة واحدة بالثقة يحدث تغييراً مقداره (0.54) في العدالة التنظيمية، كما أشارت معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.44) بما يعني أن الثقة تُفسر ما نسبته (44%) من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية،

وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في العدالة التنظيمية)، ويمكن صياغة علاقة الإحدار بين الثقة والعدالة التنظيمية كما يأتي: (العدالة التنظيمية $(Y) = 1.40 + (0.54) \text{ الثقة}$).

2. يُشير بُعد التأثير بأن قيمة (F) المحسوبة الواردة في الجدول (41) تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويؤشر قيمة الثابت (a) إلى وجود عدالة تنظيمية بين المروسين مقدارها (2.24) عندما تكون قيمة بُعد التأثير (X2) تساوي صفر، أما قيمة (B) المرافقة لبُعد التأثير فهي تدل على إن تغييراً بوحدة واحدة في بُعد التأثير سيؤدي إلى تغيير مقدارهُ (0.34) في العدالة التنظيمية، كما أشارت معامل التحديد (R2) إلى معامل مقدارهُ (0.09) بما يعني إن بُعد التأثير يُفسر ما نسبته (0.09%) من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير في العدالة التنظيمية)، ويمكن صياغة علاقة الإحدار بين التأثير والعدالة التنظيمية كما يأتي: (العدالة التنظيمية $(Y) = 2.24 + (0.34) \text{ التأثير}$).

3. دل بُعد المساهمة على وجود تأثير ذو دلالة معنوية في العدالة التنظيمية كما موضح في الجدول (41) وبحدود ثقة (0.95)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (152.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وتؤشر قيمة (B) المرافقة للمساهمة على إن تغييراً بوحدة واحدة في المساهمة سيؤدي إلى تغيير مقدارهُ (0.68) في العدالة التنظيمية، كما أشارت معامل التحديد (R2) إلى معامل مقدارهُ (0.60) بما يعني إن المساهمة تُفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، كما أشرت قيمة الحد الثابت إلى وجود عدالة تنظيمية بين المبحوثين مقدارها (0.88) عندما تكون قيمة المساهمة (X3) تساوي صفر وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمساهمة في العدالة التنظيمية)، ويمكن صياغة علاقة الإحدار بين المساهمة والعدالة التنظيمية كما يأتي: (العدالة التنظيمية $(Y) = 0.88 + (0.68) \text{ المساهمة}$).

4. أثر بُعد الإحترام تأثيراً ذو دلالة معنوية في العدالة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (142.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وأشرت قيمة معامل التأثير (B) المرافقة للإحترام على إن تغييراً بوحدة واحدة في الإحترام سيؤدي إلى تغيير مقدارهُ (0.63) في العدالة التنظيمية، كما أشارت معامل التحديد (R2) إلى معامل مقدارهُ (0.59) بما يعني إن الإحترام تفسر ما نسبته (59%) من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، وبين الحد الثابت بوجود عدالة تنظيمية بين الأفراد عينة البحث مقدارها (1.14) عندما تكون قيمة الإحترام (X4) تساوي صفر، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص (يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإحترام في العدالة التنظيمية)، ويمكن صياغة علاقة الإحدار بين الإحترام والعدالة التنظيمية كما يأتي: (العدالة التنظيمية $(Y) = 1.14 + (0.63) \text{ الإحترام}$).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء ما تم عرضه في مباحث البحث السابقة المتعلقة بالجانبين النظري والميداني، سيتم عرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وعلى النحو الآتي:

أولاً : الاستنتاجات الميدانية

1. تبين أن علاقة المروسين برئيسهم تتسم بالثقة وهذا ما يُساعد في تحقيق الإستقرار النفسي لهم على المدى الطويل، وإمتلاكهم لمستوى تأثير متوسط في علاقاتهم مع رئيسهم، وإنهم على إستعداد للعمل بجهد ويسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشعر المروسين بإحترام أرائهم وتقدير مهاراتهم من قبل رئيسهم، وعدم إنتقادهم أمام الآخرين.
2. هناك إدراك متوسط للعدالة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الدفاع، واحتلت العدالة التفاعلية الأولوية من إهتمام المروسين أكثر من العدالة الإجرائية مما يعكس إهتمامهم بعدالة تعامل الرؤساء معهم، أما العدالة التوزيعية فحازت على أقل إهتمام من جانب المروسين، وهذا يعكس إن الجانب الإجتماعي يُشكل أولوية أكثر من الجانب الإقتصادي لديهم.
3. تبين إن تبادلية القائد - العضو في مجتمع البحث ترتبط بعلاقة قوية جداً مع إدراك المروسين للعدالة التنظيمية وهذا يعكس إمتلاك الأفراد عينة البحث علاقات جيدة مع الرئيس المباشر تُعزز من إدراكهم للعدالة التنظيمية، وحققت المساهمة أعلى علاقة ارتباط قوية جداً مع العدالة التنظيمية، وكذلك الحال بالنسبة لبقية الأبعاد لها علاقة ارتباط معنوية مع العدالة التنظيمية.
4. كان تأثير تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية معنوياً، ويشير هذا إلى أن علاقة المرووس برئيسه تؤثر في إدراكه للعدالة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما طرحه البحث من إستنتاجات، كان لا بُد من تقديم عدد من التوصيات والتي يُمكن لمجتمع البحث الاستفادة منها والمتعلقة بإنعكاس تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي.

1. ضرورة إهتمام وزارة الدفاع بتبادلية القائد - العضو من خلال توضيح أهمية العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمروسين والخصائص التي تبنى عليها، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تشعروهم بضرورة إقامة علاقات جيدة مع جميع المروسين دون تمييز فيما بينهم، وإعادة إحياء فكرة تأسيس ناد خاص بمنسوبي وزارة الدفاع، مثلما كان قبل عام (2003) والمعروف سابقاً بناد الضباط، لغرض تقوية العلاقات بين الرؤساء والمروسين، وخلق أجواء حميمية أخوية تكسر حواجز العمل الرسمية، وتعزز العلاقة بين قمة الهرم التنظيمي والقاعدة.
2. لا بد من تعزيز توجه الوزارة نحو العدالة التنظيمية بصورة أكثر مما عليه الآن، وعلى النحو الآتي:
 - أ. التأكد من أن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة وبصورة متساوية ودون تمييز.
 - ب. تبني سياسة الباب المفتوح بينها وبين العاملين لاستماع إلى وجهات نظرهم ومشاكلهم.
 - ت. التعامل بشكل جدي مع الشكاوي المقدمة من قبلهم والتعرف على أسبابها ووضع المعالجات لها.
 - ث. قبل إتخاذ أي قرار بحق العاملين لا بد من التأكد من دقة المعلومات المقدمة من خلال التغذية العكسية حول الموضوع.
 - ج. فسح المجال للعاملين لإبداء آرائهم والتعبير عن وجهات نظرهم عبر إقامة الندوات وفتح النقاشات حول اوضاع المنظمة والعاملين فيها.

المصادر

1. إبراهيم، خليل إبراهيم، (2010)، " تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد"، اطروحة دكتوراه فلسفه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. أبو تايه، بندر كريم، (2012)، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، من 145 - 186.
3. أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق، (2010)، " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
4. الأسمرى، سعيد محمد عايض، (2013)، " مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية بمطار نجران"، رسالة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. البدراني، حمد بن سليمان، (2010)، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية"، اطروحة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفه في العلوم الأمنية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
6. البقمي، سعد تراحيب غنام، (2012)، " الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. البكار، أماني يوسف طالب، (2012)، " مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، رسالة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
8. البياتي، سحراء أنور حسين علي، (2010)، " الإغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والإشغال العامة"، رسالة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد، وبسيوني، إسماعيل علي، (2009)، " إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. حرب، حسام الدين خليل، (2011)، " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة"، قدمت هذه الرسالة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. حواس، أميرة محمد رفعت، (2003)، " أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
12. خرموش، مراد رمزي، (2014)، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام: دراسة ميدانية بولاية سطيف"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
13. الخشروم، محمد مصطفى، (2010)، " دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2.
14. الخفاجي، حاكم جبوري علك، (2012)، " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3.
15. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة، بغداد، العراق.
16. الزعبي، مروان طاهر، (2009)، " جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإلتزام الوظيفي والرفاه النفسي"، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد 2.

17. الزبيدي، ناظم جواد، وعبد الحميد، طيف نوري، (2009)، " العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين: دراسة ميدانية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 15، العدد 55، من 39-68.
18. السكر، عبد الكريم، (2012)، " أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية "، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3.
19. الشكرجي، أسماء طه نوري، (2008)، " تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الإحترق النفسي للعاملين: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي "، اطروحة دكتوراه فلسفه في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
20. الصامل، ناصر، (2011)، " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
21. عبد الستار، حلا صاحب، (2013)، " دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
22. العثمان، محمد بن عبد الله، (2003)، " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الاداء "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
23. العطوي، عامر علي حسين، (2007)، " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول.
24. فارس، محمد جودت محمد، (2014)، " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2.
25. الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، (2013)، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك واثرها في تحقيق التميز: بحث إستطلاعي في جامعة الكوفة "، اطروحة دكتوراه فلسفه في علوم ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
26. فرانكلين، سي، وبيل، آرثر، (2004)، " كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الكفاء وتحفظ بهم "، تعريب، الإمام، معين محمد، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
27. فليح، حكمت محمد، (2010)، " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83.
28. القحطاني، سعد بن سعيد، (2012)، " بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
29. الكبسي، وهيب مجيد، (2011)، " طرائق البحث العلمي بين التنظير والتطبيق "، الطبعة الأولى، مكتب اليمامة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
30. الخلابي، سعد بن عبد الله، (2000)، " نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية "، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.
31. ماضي، خليل إبراهيم، (2014)، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية "، اطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفه في علوم إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، جامعة السويس.
32. محمد، شذا لطفي محمود، (2012)، " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "، رسالة مقدمه إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الإدارة التربوية، منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطني في نابلس، فلسطين.
33. المدو، الآء عبد الكريم غالب، (2012)، " تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسط العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط "، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
34. النجار، شهناز فاضل أحمد، (2015)، " إنعكاسات الصلاية النفسية في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية بتوسط حلقة إتخاذ القرار (OODA) دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية "، اطروحة دكتوراه فلسفه في علوم إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
35. النيرب، أحمد محمد أحمد، (2003)، " الانماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة "، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير علوم في الإدارة التربوية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
36. الهيتي، صلاح الدين حسين، (2014)، " تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية "، مجلة الإداري، تصدر عن معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، العدد 136.
37. Alshamasi, Areej., (2012), "Effectiveness of Leader-Member Exchange (LMX) in the Saudi Workplace Context during Times of Organisational Change", Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Doctor of Philosophy of the University of Portsmouth, Department of Human Resource and Marketing Management (HRMM).
38. Altaf, Mohsin., Afzal, Hasan., Hamid., Kashif & Jamil, Muhammad., (2011), "Empirical analysis of organizational justice towards employee's customer oriented

- behavior: A case study of Medical Institutions in Pakistan”, *African Journal of Business Management* Vol. 5(4), pp. 1286-1292.
39. Alvi, Abdul Khaliq. & Abbasi, Abdus Sattar., (2012), “Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan”, *Middle-East Journal of Scientific Research* 12 (5): 643-649.
 40. Azeem, Mirza Muhammad; Abrar, Muhammad; Bashir, Mohsin & Zubair , Ali., (2015), “Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 272-280.
 41. Bakhshi, Arti., Kumar, Kuldeep. & Rani, Ekta., (2009), “Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4.
 42. Cable, Daniel. & Judge, Timothy., (2003), “ Manager’ Upward Influences Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style”, *Journal of Organizational Behavior*, 24. 197—214.
 43. Chaturvedi, Shakti. & Srivastava, A.K., (2014), “An Overview of Upward Influence Tactics”, *Global Journal of Finance and Management*. ISSN 0975-6477 Volume 6, Number 3, pp. 265-274.
 44. Choi, Daejeong., (2013), “Differentiated Leader-member Exchange and Group Effectiveness: A Dual Perspective”, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Business Administration in the Graduate College of The University of Iowa.
 45. Clemens, Elysia., Milsom, Amy. & Cashwell, Craig., (2009), “ Using Leader-Member Exchange Theory to Examine Principal–School Counselor Relationships, School Counselors’ Roles, Job Satisfaction, and Turnover Intentions”, *Professional School Counseling*, 13, pp. 75-85.
 46. Colquitt, Jason A., (2001), “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
 47. Dansereau, Fred., Graen, George. & Haga, William J. (1975), “A Vertical Dyad Linkage to Leadership within Formal Organizations”, A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, pp. 46-78.
 48. Davis, Walter., & Gardner, William. (2004), “ Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective”, *The Leadership Quarterly*, pp. 439-465.
 49. Dienesch, Richard. & Liden, Robert., (1986), “Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp 618-634.
 50. Farh, Jiing., Early, Christopher. & Lin, Shu-Chi., (1997), “Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3. , pp. 421-444.
 51. Fortin, Marion., (2008), “Perspectives on Organizational Justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10. No 2. pp 93-126.
 52. Gillis, Lynette., (2008), “A Network Perspective of Multiple Social Exchange Relationships”, Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin In Partial Fulfillment Of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy.
 53. Glenn D.I., (2013), “Determining sample size”, *IFAS Journal extension*, University of Florida , pp. 1-5
 54. Goncalves, Marcus., (2013), “Leadership Styles: The Power to Influence Others”, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 4.
 55. Hakkinen, Sari., (2012), “Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the Leader-Member Exchange Theory Framework”, *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*, Publications of the University of Eastern Finland.
 56. Harris, Kenneth., Harris, Ranida. & Eplion, David., (2007), “Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes”, *Indiana University Southeast*.

57. Hazzi, Osama AbdulKarim. (2012), "Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations", European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences - Issue 52.
58. Hrivnak, George A., (2009), "Extending A Model of Leader-Member Exchange Development: Individual and Dyadic Effects of Personality, Similarity and Liking", Dissertation submitted to The Faculty of the School of Business of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
59. Kasemsap, Kijpokin., (2013), "Innovative Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Organizational Rewards, Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction", Journal of Management Sciences, Vol. 65, No. 12, Bangkok, Thailand.
60. Lau, Rebecca Suk Yin., (2008), "Leader-Member Exchange and Organizational Justice at Individual and Group-Levels of Analysis", Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Management.
61. Lee, Hyung-Ryong. (2000), "Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover", Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy In Hospitality and Tourism Management.
62. Liden, Robert. & Maslyn, John., (1998), "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", Journal of Management, 1998. Vol. :4.No. 1. pp.1-72.
63. Mccardle, Jie. (2007), "Organizational Justice and Workplace: The of Organizational Structure, Powerlessness, and Information Saliency". A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Management in the College of Business Administration at the University of Central Florida.
64. Niehoff, Brian & Moorman, Robert. (1993), "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, Vol.36, No.3, pp.527
65. Northouse, Peter G. (2010), "Leadership: Theory and Practice", 5th Edition by SAGE Publications.
66. Northouse, Peter G. (2013), "Leadership: Theory and Practice", 6th Edition, Western Michigan University, Sage Publications.
67. Noruzy, Ali., Shatery, Karim., Rezazadeh, Aliasghar. & Hatami, Loghman., (2011), "Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support", Indian Journal of Science and Technology, Vol. 4 No. 7.
68. Oge, Monanu., Emmanuel, Okoli., Mmaduabuchi, Ezeliora., & Anene, Okeke. (2014), "Organizational Justice and Organisational Citizenship Behaviors among Academic Staff of Private Universities in Southeast Nigeria", Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.5, No.21.
69. Saeed, Nashwan Mohammed Noman., & Hasan, Awad Sad., (2012), "The Effect of Total Quality Management on Construction Project Performance: Case Study, Construction Firms in Yemen", Journal of Science & Technology, Vol. 17, No. 2.
70. Sahin, Esin Yagmur., (2013), "Pre-Service Turkish Teachers' Attitude Towards the Lesson of Teaching Turkish as a Foreign Language (TFL)", Middle-East Journal of Scientific Research 14 (11), pp 1498-1501.
71. Scandura, Terri., (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective", by Elsevier Science Inc.
72. Schriesheim, Chester., Castro, Stephanie. & Coglisier, Claudia., (1999), "Leader-Member Exchange Research : A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", Leadership Quarterly, 10 (1), pp. 63-113.
73. Shahriari , Safoora., (2011), "Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran", A Thesis Submitted to the Institute of Graduate Studies and Research In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Tourism Management.

74. Soldner, James., (2009), "Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, And Dyadic Duration In A Rehabilitation Organization", A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment for the Doctor of Philosophy Degree, Southern Illinois University Carbondale.
75. Straiter, Kristin., (2005), "The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment", International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 1, pp. 86-101.
76. Truxillo, Donald M., Steiner, Dirk D. & Gilliland, Stephen., (2004), "The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 12, No. 1.
77. Winkler, Ingo., (2010), " Contemporary Leadership Theories Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership", Springer Heidelberg Dordrecht London New York.
78. Yaghoubi, Esmaeil., Ahmadzadeh, Sina., Ahmad, Ebrahimi., Hadi, Abdollahi. & Hamid, Ebrahimi., (2012), "An Analysis of Correlation Between Organizational Justice and Job Satisfaction", African Journal of Business Management Vol. 6(3), pp.995-1002.
79. Zarvand, Nafiesh. & Zarvand, Javad., (2012), "Conceptualizations of Trust in the Organization: Case Study in the Education Organization of Neishabur City", Ideal Type of Management, Vol. 1, No. 1, pp. 37-46.

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