

## العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء)

The Relationship between Organizational Justice and all of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors and their impact in Achieving High Performance for Organizations

A survey of the views of a sample of non-governmental commercial bank staff in Karbala

الباحث

م. د. بلال نوري سعيد الكروي

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

جامعة كربلاء

الباحث

م. أحمد عبد الله أمانة الشمري

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

جامعة كربلاء

### مستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق هذا الغرض اعتمد الباحثان ابعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) استناداً الى نظرية المساواة لـ (Adam, 1965)، وابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري) استناداً الى (Meyer & Allen, 1990)، وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) استناداً الى (Organ, 1988)، وايضاً جرى اعتماد ابعاد الأداء العالي (جودة الادارة، الالتزام طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) استناداً الى (DeWaal, etal., 2014). وجرى اختيار مجموعة من موظفي المصارف الاهلية التجارية/ فروع كربلاء المقدسة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (60) موظف في المصارف المبحوثة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما جرى استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها هو إن هناك دور وثيق وفاعل بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمصارف، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها الآتي :

1. التركيز نحو ادراك العاملين للعدالة التنظيمية المدركة وتأثيرها المباشر في اظهار الالتزام المطلوب في العمل وترسيخ سلوكيات المواطنة لدى العاملين لمساهمتهما في تحقيق الأداء العالي لمنظماتهم.
2. العمل على تعزيز الالتزام الضروري لتحقيق الأداء العالي من خلال تطبيق العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة.
3. العمل على تعزيز سلوكيات المواطنة اللازمة لتحقيق الأداء العالي من خلال مكافأة تلك السلوكيات بمختلف الطرائق.
4. دعم القيم التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل، مثل العدالة والمساواة والمشاركة والولاء على مستوى المصرف بما يسهم ببذل الجهود من اجل تحسين مستويات الأداء للعاملين.
5. التركيز على تعزيز روح التعاون والمساعدة بين العاملين للوصول للسلوك الايجابي الذي يحقق الأداء العالي.

## **Abstract**

Sought this research is to determine the relationship between organizational justice and all of the organizational commitment and behaviors of organizational citizenship and their impact in achieving high performance organizations application in the Iraqi our organizations and in order to achieve this purpose, the researcher adopted the dimensions of organizational justice (distributive justice, justice procedural and interactive justice) based on the equality theory for (Adam 1965), and the dimensions of organizational commitment (affective commitment and continuous commitment and normative commitment) based on (Meyer & Allen, 1990), and the dimensions of the behavior of organizational citizenship (altruism, civility, conscientiousness, sportsmanship, civilized behavior) according to (Organ, 1988), and also has been adoption of the dimensions of high performance (quality management, long-term commitment, openness and effective approach, continuous improvement, the quality of the labor force) based on (DeWaal,etal.,2014). Were selected range of commercial private banks staff / Karbala branch of a field to search through a questionnaire form included 60 employees at the surveyed banks, as well as personal interviews, as well as personal interviews. It has been used correlation coefficient (Spearman), and test (t) to see significant relationship between the variables, and test (F) to determine the moral regression equation, has also been used ( $R^2$ ) to explain how the impact of the independent variable on the dependent variable. One of the main conclusions that have been reached is that there is a close and active role between organizational justice and all of the regulatory and organizational citizenship behaviors commitment to the achievement of high performance banks, research has concluded a number of recommendations, including the following:

1. focus towards the workers organizational justice Perceiveddirect impact on the show required to work and the consolidation of citizenship behaviors among workers commitment to their contribution to achieving high performance of their organizations.
2. work to strengthen the commitment necessary to achieve high performance through the application of various types of organizational justice.
3. work to strengthen citizenship behaviors necessary to achieve high performance by rewarding those behaviors in different ways.
4. support positive organizational values in the work environment, such as justice, equality, participation and loyalty at the bank level so as to contribute to efforts to improve the performance levels of employees.
5. focus on promoting the spirit of cooperation and assistance among employees to gain access to the altruistic behavior that achieves high performance.

## المقدمة

لقد كان ومازال المورد البشري أهم الموارد التنظيمية الذي تركز عليه المنظمات من اجل تحقيق النجاح والتميز عن الاخرين، وفي ظل التوجهات المعاصرة للمنظمات الحديثة التي تتجه نحو البحث عن الاشخاص الذين يمتلكون المعرفة والمقدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، لذا اصبح من الضروري توفير مناخ ملائم للمحافظة على ما تمتلكه تلك المنظمات من رأس مال بشري وذلك يمكن تحقيقه من خلال تطبيق العدالة بأنواعها على مستوى المنظمة ككل، ما يسهم في تعزيز كل من التزام العاملين وانغماسهم في اعمال المنظمة وتأدية واجباتهم على اكمل وجه، وتسهم ايضاً في ترسيخ وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من ايثار وكياسة والضمير الحي وروح رياضية وسلوك حضاري، وخصوصاً في بيئة متنوعة ثقافياً واجتماعياً مثل البيئة العراقية، والذي بمجموعها يحقق مستويات أداء عالية، ما استوجب على منظماتنا المحلية توفير مناخ تنظيمي ملائم لرأسمال بشري ذا معرفة ومهارات تمكنهم من تحقيق الأداء العالي وتميز منظماتهم على المستوى المحلي ومن ثم العالمي. وقد جرى اختيار موظفي المصارف التجارية الاهلية فروع كربلاء لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها من مؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز في السوق العراقية المصرفية، وايضاً للتعرف على رأس مالها البشري ومدى قدرته على تحقيق مستويات عالية من الأداء ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى البلد. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث هي:

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء العالي) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث .
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث على وفق الفقرات الآتية :

**أولاً : مشكلة وتساؤلات البحث:** تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي : ((هل تدرك المصارف عينة البحث أهمية العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية واثر هذه العلاقة في تحقيق الأداء العالي للمصارف المبحوثة؟)) ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- هل يسهم الالتزام التنظيمي نتيجة تحقق العدالة في المصارف عينة البحث بتحقيق الأداء العالي؟
- هل يتم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة تحقق العدالة في المصارف عينة البحث بشكل يسهم بتحقيق الأداء العالي؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتحقيق الأداء العالي؟
- هل يوجد تأثير للعدالة التنظيمية في كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير لكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي؟

**ثانياً : أهمية البحث :** تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين والتي بتأثيرها يتحقق الأداء العالي للمنظمات والتي أصبحت من السلوكيات المهمة في المنظمات الحديثة، ولاسيما المنظمات التي تتنوع بها الموارد المالية والمعنوية في تحفيز أداء

عاملها، وايضاً مع تزايد أهمية العدالة في تعزيز الالتزام والمواطنة للعاملين في أي منظمة ما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما تتبّع أهمية البحث من كونه يحاكي مجموعة من مؤسسات القطاع المصرفي في بلدنا العزيز ويتمثل ذلك بالمصارف الاهلية التجارية/فروع كربلاء المقدسة، وما يأتي يمكننا أن نلمس أهمية البحث:

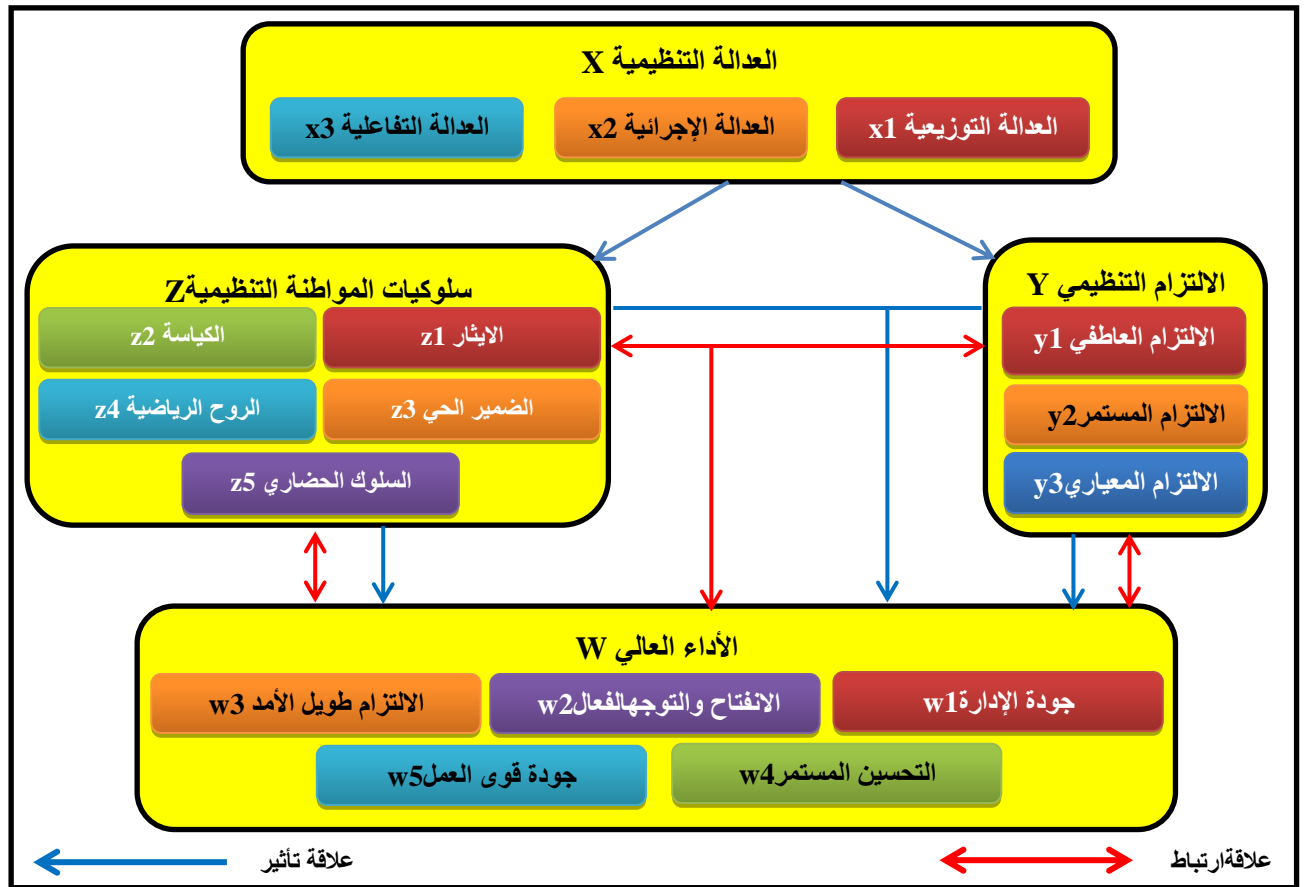
1. انه يُسلط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف المبحوثة ومدى اسهامهما في تحقيق الأداء العالي.
2. انه يُسلط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المصارف المبحوثة ومدى اسهامهما في تحقيق الأداء العالي.
3. انه يُسلط الضوء على دور كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي في المصارف المبحوثة، وما يسهم في تميزها وتفوقها.
4. انه يُسلط الضوء على دور كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي في المصارف المبحوثة، وما يسهم في تطوير مواردها البشرية.
5. التعرف على إمكانات وقدرات المصارف المبحوثة في العمل التنظيمي وبما يخص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل المصارف.
6. يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والآخر بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.

**ثالثاً : أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية واثرها في تحقيق الأداء العالي للمصارف المبحوثة من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

1. تحديد مستوى تطبيق العدالة التنظيمية ومدى اسهامها في اظهار كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المصارف المبحوثة.
2. تحديد مدى اسهام كل من الالتزام وسلوكيات المواطنة التنظيميين للعاملين في تحقيق الأداء العالي للمصارف المبحوثة.
3. تحليل علاقة الارتباط بين كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء العالي في المصارف المبحوثة.
4. اختبار تأثير العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تعزيز الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمصارف عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .
5. اختبار تأثير كل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمصارف عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

**رابعاً : مخطط البحث الفرضي:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية واثرها في تحقيق الأداء العالي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

1. المتغير الأول (X) : ويتمثل بالعدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) .
2. المتغير الثاني (Y) : ويتمثل بالالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) .
3. المتغير الثالث (Z) : ويتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) .
4. المتغير الرابع (W) : ويتمثل بالأداء العالي بأبعاده المتمثلة بـ (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) .



المصدر : من إعداد الباحث

**خامسا : فرضيات البحث :** انطلق البحث في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والأداء العالي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام العاطفي والاداء العالي بأبعاده.
  - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المستمر والاداء العالي بأبعاده.
  - ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري والاداء العالي بأبعاده.
2. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء العالي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الايثار والاداء العالي بأبعاده.
  - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكياسة والاداء العالي بأبعاده.
  - ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضمير الحي والأداء العالي بأبعاده.
  - ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية والأداء العالي بأبعاده.
  - ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الحضاري والاداء العالي بأبعاده.
3. الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد علاقة ارتباط متعدد وذي دلالة معنوية بين كلاً من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين مع الاداء العالي .
4. الفرضية الرئيسة الرابعة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - أ- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي.
  - ب- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي.
  - ت- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي.
5. الفرضية الرئيسة الخامسة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - أ- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - ب- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة الاجرائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - ت- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التفاعلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
6. الفرضية الرئيسة السادسة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في الاداء العالي ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - أ- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام العاطفي في الاداء العالي.
  - ب- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام المستمر في الاداء العالي.
  - ت- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام المعياري في الاداء العالي.
7. الفرضية الرئيسة السابعة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الاداء العالي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - أ- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للإيثار في الاداء العالي.
  - ب- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للكياسة في الاداء العالي.
  - ت- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للضمير الحي في الاداء العالي.

- ث- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للروح الرياضية في الاداء العالي.  
 ج- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للسلوك الحضاري في الاداء العالي.  
 8. الفرضية الرئيسة الثامنة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين في الاداء العالي .

#### **سادسا : حدود البحث :** تقسم حدود البحث وفق الفقرات الآتية :

1. الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمصارف الاهلية التجارية بواقع (6) مصارف (مصرف بغداد، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف دار السلام، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف الخليج التجاري) فروع كربلاء المقدسة لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها تمتلك مقومات تطبيق العدالة التنظيمية ما يعزز الالتزام للعاملين وينمي سلوكيات المواطنة في المصرف ما يسمح بتحقيق الأداء العالي، إضافة انها من المؤسسات المهمة في البلد والتي تتعامل مع جهات متعددة، ولديها اليات عمل متنوعة في مجال عملها، وبذلك تعطينا صورة واضحة عن مدى تطبيق ابعاد البحث في المصارف عينة البحث. انظر ملحق (1)
2. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2015/3/22م ولغاية 2015/4/15م .
3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل(قصدي) إذ بلغ حجم العينة بواقع (60) موظف في المصارف المبحوثة .

#### **سابعا : أدوات البحث :** من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للأنترنيت.
- 2- أدوات الإطار الميداني : اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :
  - أ. المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
  - ب. استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (1-5) درجات، اذ تعطي (5) درجات اذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(1) درجة اذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(2) درجة اذا كانت لا اتفق و(3) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(4) درجة الى اتفق، انظر ملحق (2). وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي تم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس ولاختبار صدق المقياس اعتمد الباحثان الاتي :

- الصدق الظاهري: الذي يعرف بصدق المحكمين فقد عرض الباحثان الاستبانة بعد صياغتها على المحكمين المختصين في العلوم الإدارية والمصرفية كما في جدول (1) بهدف التحقق من مدى انتماء الفقرات الى مجالها، ولقد

كانت آراؤهم ايجابية بخصوص معظم الفقرات، مع تثبيت بعض الملاحظات المهمة في تعديل او إعادة صياغة بعض الفقرات. ما يساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال أخذها بالحسبان، وإجراء التصحيحات الملائمة عليها.

ت	اسم المحكم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.م.د احمد كاظم بريس	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
2	أ.م.د سعدي احمد الموسوي	ادارة مالية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.م.د ميثاق هانف عبد السادة	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
4	أ.م.د سحر عباس حسين	ادارة الجودة الشاملة	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

- صدق المحتوى: وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، اذ استعملت قيمة معامل (ألفا - كرونباخ)، بنسبة (80%) لبعدها العدالة التنظيمية، وبنسبة (84%) لبعدها الالتزام التنظيمي، وبنسبة (89%) لبعدها سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

**ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي:** تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالتالي:

- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية : تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وكالتالي :
  - الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
  - الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .
  - معامل الاختلاف : لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة البحث وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي .
- 2- الأساليب الإحصائية التحليلية :
  - معامل الارتباط البسيط : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
  - معامل الارتباط المتعدد : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات .
  - معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على انفراد في المتغير المعتمد .
  - معامل الانحدار المتعدد : أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد .
  - معامل التفسير ( $R^2$ ) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد
  - اختبار ( t ) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
  - اختبار ( F ) : أستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير .
  - تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

## المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للعدالة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) والإطار النظري للالتزام التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) والإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث المفهوم



والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والاطار النظري للأداء العالي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) وكالاتي :

## أولاً : العدالة التنظيمية (OJ) ORGANIZATIONAL JUSTICE

### 1. المفهوم والأهمية:

ان من مهام الإدارة هو الأخلاق الإدارية وصيانة وتطوير السلوكيات العادلة عند المديرين وحس العدالة بين الموظفين على حد سواء، فعندما يكون للأفراد موقفا ايجابيا تجاه العمل والإدارة في الوحدة التنظيمية، يتأثر موقف الافراد من خلال تصوراتهم نحو مدى الأنصاف في المنظمة. وعرفت بأنها المصطلح المستخدم لوصف دور العدالة التي ترتبط بعلاقة مباشرة مع نجاحات العمل والتي تتأثر بدورها بمسئوليات الالتزام التنظيمي للعاملين. (Amirabad,etal.,2014:75;Farahizade&Belaghat,2013:1784)

وبين (Ahmed,etal.,2014:103) انها تشير الى دراسة مدى الانصاف في الاوضاع التنظيمية والتي تتبع من العمل في علم النفس الاجتماعي وتهدف الى فهم قضايا العدالة في التفاعلات الاجتماعية وانها تعكس اساساً التعامل بين المنظمة وعاملها الى حد ما وذلك يأخذ عدة اشكال بدءاً من تصورات العدالة في السياسات والإجراءات لكيفية النظر الى توزيع المكافآت والعقوبات وتنتهي الى التعامل بلطف واحترام حيث توجد ثلاثة مكونات للعدالة التنظيمية هي العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية. وعرفت العدالة التنظيمية بأنها عمل الموظف الذي يؤدي أكثر من واجبات المنظمات الرسمية وتصف العدالة التنظيمية بإدراك الفرد للعدالة في المنظمات، ورد فعل سلوكي لمثل هذه التصورات وتبين كيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل السلوك التنظيمي والمواطنة والالتزام والرضا الوظيفي. كما ان المعاملة غير العادلة أو الظلم لا يقلل فقط الأداء الوظيفي ولكن يؤثر أيضا انخفاض نوعية العمل ودرجة التعاون بين الافراد في المنظمة. (Yardan,etal.,2014:130)

ان العدالة مهمة بسبب علاقتها مع العديد من المتغيرات الرئيسة في المنظمات مثل الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ومن خلال زيادة الإنتاجية الفردية والأداء الوظيفي وهي واحدة من نتائج إقامة العدالة التنظيمية. اذ تظهر الأبحاث أنه عندما يتصرف الفرد بشكل مبرر مع المديرين، سيتم تشكيل علاقات إيجابية وغنية بينهما، هذه العلاقات الإيجابية تُعد الدافع في زيادة الأداء الوظيفي، كما ان واحدة من أكثر النتائج الثابتة التي نوقشت في تاريخ الأبحاث عن العدالة، حقيقة أن الفرد يظهر ردود فعل أكثر إيجابية ومرغوبة إلى الطرق التي تتبع العدالة. (Moazzezi,etal.,2014:57;Gavareshki,etal.,2014:81)

واكد (Devin,etal.,2014:116) انها أحد الموضوعات الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية في كل منظمة وهو الإنصاف والحيادية للأعمال الإدارية و يجب على الادارة أن تلاحظ انها ينبغي أن تكون محايدة وغير متحيزة ضد أي من الافراد المتضررين من أفعالهم الذين قد يكونون من العاملين في منظمة أوالمستفيدين الخارجيين (مثل الزبائن أو العملاء، الموردين، الخ) المتصلين بالمنظمة لأسباب مختلفة. وما سبق يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها مستوى الرضا المتحقق للعاملين في المنظمة نتيجة العدالة المطبقة بأنواعها التوزيعية والاجرائية والتفاعلية والتي تضمن تحقيق ولاء العاملين لمنظمتهم وبحفزهم على تحسين مستوى الأداء لديهم.

## 2. ابعاد العدالة التنظيمية :

العدالة التنظيمية تعرف بأنها تصورات الموظفين عن إلى أي مدى يتم التعامل مع أنها إلى حد ما في المنظمات وكيف يمكن لهذه التصورات تؤثر في نتائج المواقف والسلوك، مثل الالتزام والولاء والانتماء. وذلك ينبع من فرضية مفادها أن الموظفين يستشعرون مستوى العدالة في النظم التنظيمية وأن هذه التصورات يجب ان تعكس الإنصاف نتيجة مواقفهم وسلوكهم، اذ يتم قياس العدالة التنظيمية من خلال عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية والعدالة تفاعلية، اذ تشير العدالة التوزيعية إلى التوزيع العادل للموارد التنظيمية مثل الدفع والترجيح والأقدمية، والعدالة الإجرائية هي النظرة إلى العدالة في عملية صنع القرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من العدالة على إدراك أن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات من لدن الإدارة مبررة، والعدالة التفاعلية تشير إلى المدى الذي يتم التعامل مع الموظف بكرامة واهتمام واحترام. (Mey,etal.,2014:100)

وجرى بناء مفهوم العدالة على دراسات نظرية المساواة ل(ادامز 1965) تقترح هذه النظرية أن الموظفين يجب أن تكون لها علاقات عادلة أو متساوية، ولكن ينبغي تجنب العلاقات غير عادلة أو غير متكافئة أساس النظرية هو لتحديد ما إذا كان يتم التعامل مع الموظفين إلى حد ما عند مقارنة مدخلاتها والنتائج في منظماتهم مع مصالح الآخرين، وان تحقيق العدالة التنظيمية تكمن في ثلاثة أبعاد هي عدالة التوزيع وتشير إلى تصورات الموظفين بشأن ما إذا كان هناك توزيع عادل عندما تُعد نسب المساهمة والاستحواذ، وهي عملية مقارنة الجوائز والاستحواذ ينص على فرد يعمل في منظمة مع تلك المقدمة للموظفين الآخرين، وعدالة إجرائية عن الإجراءات المطبقة في الوقت الذي يجري اتخاذ قرار في المنظمة، فإنه يشير إلى تصورات بشأن توفير موضوعي للمعلومات الدقيقة عن القرارات للموظفين واتساق الأفعال مع القرارات المتخذة، كما أنها تغطي الأحكام المتعلقة بعدالة الأساليب والعمليات والإجراءات المستخدمة في القرارات المتخذة بشأن الاستحواذ، وعدالة تفاعلية عن مفهوم العدالة في التواصل بين الموظفين والمديرين، ويمكن تعريفها بأنها طبيعة المواقف والمعالجات التي يتعرض لها الموظفين. (Ozyer,etal.,2014:2) وقد وصل الكتاب والباحثين في العدالة التنظيمية نحو اتفاق عالمي على أبعاد العدالة التنظيمية أن هناك ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية وتتلخص هذه الأبعاد بالاتي: (Babae,etal.,2014:3) (Manouchehri,etal.,2014:26)(Mehri&Razavi,2014:121)

(Barkhordara,2014:338)(Tziner&Sharoni,2014:36)(Zamini,2014:4-

6)(Salehi,etal.,2014:110)(Tafti,etal.,2014:974)(Mansour,2014:22)

1. **العدالة التوزيعية Distributive Justice** : ومن المتوقع أن تعطي حصة متساوية من نتائج (المكافآت والتكاليف) إلى الإجراءات والأداء لعدالة التوزيع يتم توزيع التكاليف والمكافآت على أساس الأداء للموظفين، تتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة أو يعاقب عندما تفشل، ان الحصول على المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرارات عادلة في المنظمة أمر ضروري، إذا كان أرباب العمل أو القادة تجعل محاولة الحصول على المعلومات الصحيحة بشأن أداء الموظفين والعاملين على علم بجهدهم، سوف تصور الموظفين من التوزيع العادل للمكافآت تزيد وبخلاف ذلك، إذا كانوا يعتقدون أن قادتهم لا تملك معلومات عن ما يفعلونه، وأدائهم، سوف تهتز ثقتهم في العدالة في توزيع.

2. **العدالة الإجرائية Procedural Justice**: وتتعلق بكيفية توزيع النتائج وليس النتيجة نفسها، أي أنها تشكل مبادئ تحديد أدوار المشاركين في عملية صنع القرار، ان وجود أو غياب الإجراءات هو الحقيقة الأساسية التي تؤثر في الإدراك للعدالة، ويمكن تصميم الإجراءات بطريقة تزيد من صوت الموظفين في عملية صنع القرار أو خفض التحيز والأخطاء في اتخاذ القرارات يكون مثالا لهذا الإجراء، العدالة الإجرائية تتطلب قواعد المطبقة إلى حد ما وينبغي إبلاغ الموظفين عن القواعد وينبغي أن تنطبق قواعد للجميع وتكون متسقة.

3. **العدالة التفاعلية Interactional Justice** : يساور العدالة التفاعلية مع الإنصاف في تصور العلاقة بين المشرفين والعمال. ويتعلق هذا التفاعل بين تلك التي تتأثر بتوزيع النتائج والموارد ، وتركز العدالة التفاعلية على تصورات علاج غير رسمية من ذا الخبرة عندما تنفذ الإجراءات، والعدالة التفاعلية تدور عن مفهوم الإنصاف عندما تأخذ بعض التغييرات الاجتماعية، إذا المعاملة التي يلقاها العمال بكرامة واحترام، وقدمت مع تفسيرات لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم، ومستوى العدالة التفاعلية يمكن أن يكون أعلى. (Buluc&Gunes,2014:146-147)

## ثانياً : الالتزام التنظيمي (OC) ORGANIZATIONAL COMMITMENT

### 1. المفهوم والأهمية :

الالتزام التنظيمي عرف بأنه الدعم الفعال والموحد مع اهداف وقيم المنظمة، للمنظمة نفسها وتبقى ضمن القيم ذات الدور الفعال منها أي بقصد نيل اهداف أخرى.(Foumany&Danshdost,2014:36) كما انه يمثل المواقف والسلوكيات لأعضاء المنظمة الذين يتبادلون الموارد الملموسة وغير الملموسة بجهودهم الشخصية بالاستناد الى وجهات نظر تبادل الموارد وتحديد القيمة، وتلبية الطلب الفردي والاتفاق مع الأهداف التنظيمية والقيمة والتوجه الى الاستعداد نحو دفع الجهود الشخصية للمنظمة والوظيفة مع توقع البقاء في المنظمة.(Shieh,2014:119) كما انه يمثل حالة عقلية تبين ميل الحاجات والمتطلبات لاستمرار التوظيف في المنظمة، فهو يمثل الاعتقاد القوي الذي يلزم الشخص لقبول اهداف المنظمة ويتطلع لإنجازها من خلال التغيير في مستوى الأداء نحو الأفضل وبشكل طوعي.(Sharifi&Shahtalebi,2014:24) وعرف بالارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته، كما انه يعكس الدرجة التي يقبل او يتبنى الفرد خصائص او منظورات المنظمة وهو يتكون من ثلاثة أنواع هي : الالتزام العاطفي ويعني ارتباط الفرد عاطفياً للفهم والمشاركة في المنظمة، الالتزام المستمر ويعني وعي الفرد لكلف الارتباط بالمنظمة او تركها، الالتزام المعياري ويعني شعور الفرد بالمسؤولية للبقاء في المنظمة.(Saleh,etal.,2014:31-32) وعرف(154:2015 Rahmawati) الالتزام بأنه الطاقة التي تربط الفرد لإنجاز هدف معين وقادراً على تحقيق النجاح للمنظمة اللاربحية ويسهم في تمييز المنظمة من خلال ولاء العاملين لمنظمتهم.

ووجد(3-2:2015 Sarmawa,etal.) الالتزام بأنه انعكاس لفخر العاملين للعمل في المنظمة ودرجة الولاء لتحقيق اهداف المنظمة، فالالتزام هو القوة النسبية للاعتراف بالعاملين واشراكهم ضمن عمل المنظمة، وبذلك فإن الالتزام التنظيمي هو درجة الاعتقاد والقبول بأهداف المنظمة وقيمها وايضاً الرغبة في البقاء والاستمرار في العمل ضمن المنظمة لإنجاز العمل الشاق الذي يحقق الفائدة للمنظمة. ان الالتزام التنظيمي يمثل مسؤولية العاملين الحساسة نحو منظماتهم وهو مهم جداً للمنظمة وكذلك للعاملين لأنه مكون مهم في تحديد الأداء التنظيمي والكفاءة، ومن اجل تحقيق مستويات عالية من الالتزام يجب على إدارة المنظمة اشراك العاملين بوظائفهم بشكل اكبر من خلال التغيير في العمل ما يغير ضغوطات العمل بما يخلق التوازن بين العمل والتزام العمل.(13:2015 Riaz&Hunjra)واكد(152:2015 Kalpana&Shibu)ان الموارد البشرية الملتزمة تُعد الموجودات الأعظم للمنظمة فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه العامل القيادي الذي يؤثر في مستوى الإنجاز في العديد من المنظمات فهو يقيس درجة اعقاد الفرد ومدى مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة ورغبته العالية في البقاء بالمنظمة والافادة من ميزات المنظمة.

وأوضح (3-2:2015 Iqbal,etal.)لقد جذب مفهوم الالتزام التنظيمي اهتمام كبير كمحاولة لفهم كثافة واستمرار تكريس العاملين في كفاءة المنظمة وهو حقل من السلوك التنظيمي يقيس مدى الارتباط النفسي للعاملين مع الولاء للمنظمة كون ان العاملين والمنظمات لهما مسؤوليات متبادلة والتزامات متبادلة ايضاً وهنا تضغط ثلاثة ابعاد رئيسة في كل المنظمات هي البعد النفسي والاجتماعي والرسمي ، فالالتزام هو الموقف الذي يعكس ولاء العامل لمنظمته وهو عملية مستمرة بيدي

من خلالها أعضاء المنظمة قلقهم نحوها ويسعون لتحقيق نجاحها باستمرار ، وبذلك فإن الالتزام التنظيمي يشير الى الدرجة التي يشعر بها العامل بشعور منظمة معينة وتكون أهدافه هي اهداف منظمة معينة ويتمنى البقاء كعضو فيها . ويرى (Benlioglu&Baskan,2014:39) ان الالتزام التنظيمي يوصف من ناحية قوة الفرد على فهمه وارتباطه في منظمة معينة وان مثل هذا الالتزام يمكن ان يكون مميز من لدن ثلاثة عوامل هي ( قبول اهداف وقيم المنظمة، الرغبة بالعمل نيابة عن المنظمة، حافظ قوي للبقاء في المنظمة ) . وما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه النتيجة الإيجابية التي تضمنها المنظمة نتيجة تطبيق العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث والذي يتمثل من خلال ثلاثة عوامل هي العامل النفسي والذي يعبر عن ارتباط العاملين بمنظمتهم نفسياً ما يحقق الالتزام والعامل الاجتماعي والمتمثل بحاجة العاملين للعمل ضمن جماعات للحصول على مكاسب مالية ومادية ترتقي به مجتمعياً والعامل الأخلاقي الذي يعتمد على بيئة العامل خارج وداخل المنظمة التي تفرض عليه الالتزام تجاه منظمته. اذ ان اغلب الباحثين أشاروا الى مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال ثلاث مكونات أساسية هي :

(Sibirian,2014:210;Nart&Batur,2014:74;Wahyuni,etal.,2014:82;Folorunso,etal.,2014:277; Syaifullah,2014:300;Taboli&Rahmani,2014:568;Gerdes,2014:3;Gunduz,2014:1043)

- ◆ الرغبة القوية للبقاء كعضو في المنظمة.
- ◆ الرغبة للمساهمة في نجاح المنظمة.
- ◆ الاعتقاد بمقبولية القيم واهداف المنظمة. وهناك رأي اخر بالصدد نفسه يركز على الاتي: (Haq,etal.,2014:18)
- ❖ تحديد الهوية : الايمان بأهداف المنظمة فضلاً عن قيمها .
- ❖ الجهود : الرغبة القوية لبذل الجهود من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية .
- ❖ الولاء : استمرار الرغبة يُعد العامل جزءاً من المنظمة .

## 2. ابعاد الالتزام التنظيمي :

لقد اعتمد الكثير من الكتاب والباحثين على نموذج الالتزام التنظيمي الذي طور من لدن (Meyer&Allen,1990) ومن خلال ثلاثة عوامل يتكون منها الالتزام التنظيمي والتي تعطي الدعم المتزايد للفرد في المنظمة وهي كالاتي :

(Iden,2014:14-15)  
 Hasanzadeh&Shamshiri,2014:59;Yildirim&Deniz,2014:751;Albdour&Altarawneh,2014:194;  
 Kamali&Abbasi,2014:93;Osa&Amos,2014:108;Dey,etal.,2014:282;Babrami,etal.,2014:274-  
 275; Moore&Moore,2014:6;Ahmad,etal.,2014:86-  
 87;Rafiei,etal.,2014:1842;Nguyen,etal.,2014:7;  
 Wang,etal.,2014:433;Tanrivedi&Altindag,2014:47-48;Keskes,2014:35-  
 36;Sari,etal.,2014:10 Ahmadi&Suandi,2014:47;Zhou,etal.,2014:219;Ahmadi,etal.,2014:36-  
 37;Lee,etal.,2014:108-109

1. **الالتزام العاطفي Affective Commitment**: وتُعد الالتزام العاطفي ليكون العنصر الأكثر بحثاً بسبب الفوائد المرتبطة به مثل زيادة الأداء الوظيفي ويتم تعريف الالتزام العاطفي إلى تحديد الارتباط العاطفي للعاملين مع منظماتهم والذي يحدث بسبب كونهم يريدون البقاء في منظماتهم والمنظمات يمكنها بناء العاطفية . ان الالتزام يتحقق من خلال توفير الاتصال المفتوح والحصول على المعلومات والسماح للموظفين للمشاركة في صنع القرار ، وأن

الخبرات التي تسهم في شخص للشعور بالراحة والمختصة في وظائفهم تُعد من السوابق للالتزام العاطفي. (Obeidatetal.,2014:12) ومعناه بقاء العمال في المنظمة كونه يحتاج اليها كونها تؤمن به ويتميز من خلالها وهذا يتطلب الاشتراك الأخلاقي والحضاري لأهداف المنظمة وقيمها كونه يمثل حالة ارتباط العامل مع منظمته. (Saif,etal.,2015:114)

2. **الالتزام المستمر Continuance Commitment** : ويتمثل بالمدى الذي يشعر به الفرد الملتزم مع منظمته استناداً الى الكلف التي يشعرون بترك او الاشتراك بالمنظمة ، ان استمرار العاملين في المنظمة يستند على استمرار الالتزام، لانهم من الضروري ان يعملوا لذا ان أي قلة في البدائل المناسبة الأخرى تُعد تهديد للمنافع الجذابة ويستلم الامتيازات أساسها الاقدمية والتي تكون لأسباب ترتبط بالالتزام المستمر. (Rahman,etal.,2014:123-124) كما انه يعكس فهم العاملين نحو الكلف بنوعها الاقتصادية والاجتماعية من جراء ترك المنظمة مثل علاقات العمل مع العاملين الاخرين واكتساب المهارات الفريدة في المنظمة والاستثمارات النقدية مثل المساهمات بخيارات الأسهم او صناديق التقاعد. (Khuong&Nhu,2015:330) ويشير الى إرادة البقاء في المنظمة نتيجة المكافآت الناتجة من البقاء في المنظمة او كلف تركها. (Menesh,etal.,2015:169-170) (Dwarka,2015:1)(Verma&Krishnan,2014:95)

3. **الالتزام المعياري Normative Commitment**: هو من ذوي الخيرة الالتزام المعياري عندما يشعر الفرد أنه او أنها لديها للعمل من أجل المنظمة لأسباب أخلاقية وفكرة ترك المنظمة غير واردة على الإطلاق. أي أنه شعور التزام أخلاقي بالبقاء داخل المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، أن الالتزام المعياري يحدث عندما يعتقد الموظفون انهم يتعين عليهم تنفيذ مهمة أو وظيفة محددة. وهذا الالتزام المعياري يتأثر بعملية التنشئة الاجتماعية التي تحدث قبل وبعد الدخول للمنظمة. فضلاً عن ذلك، يوجد بعدان متعلقان بالالتزام المعياري؛ والتي هي التزام المدين الذي يشير إلى اجتماع التوقعات التي وضعها الآخرين، والواجب الأخلاقي الذي يعكس اجتماع تقدير النتائج. (Obeidat,etal.,2014:12) ويعني ان الالتزام التنظيمي مستند الى الالتزام الأخلاقي الذي يأخذ الأطر القديمة للولاء وتأدية الواجبات وهذا يعني ان العامل يشعر بأن لديه مسؤولية تجاه منظمته ما يمكن ان يضحى بمنفعته الشخصية من اجل البقاء في المنظمة. (Khuong&Nhu,2015:330)

### ثالثاً : سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

#### 1. المفهوم والأهمية :

ان سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم اداري حديث ينشأ من ذكاء الفكر الإداري والذي يتطلع لتطوير أداء المنظمة وعاملها فإنه يوجه سلوك المجموعات والافراد ليس فقط داخل المنظمة ولكن ايضاً خارجها وهو على ثلاثة أنواع هي :

◆ الاستقطاب والمحافظة على الأشخاص في المنظمة.

◆ تطبيق المهام الرئيسية من وظائفهم.

◆ نشاطات ما بعد الواجبات الرسمية لوظائفهم.

وبذلك يمكن تمييز ثلاثة أنماط سلوكية مهمة لتحقيق الكفاءة التنظيمية:

❖ تحفيز الافراد للانضمام للمنظمة والبقاء فيها.

❖ تحفيز الافراد لأداء المتطلبات المحددة في ادوارهم ووظائفهم.

❖ تحفيز الافراد لخلق وابتداع اكثر من نشاطاتهم الرئيسية. (Al-Hysat,etal.,2013:213;216)

كما وجد (Lee,etal.,2013:55) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي جهود العاملين الإضافية التي لم تطلب رسمياً في المنظمة، أي انها أفعال اختيارية من لدن الموظفين مبني على مكونين هما الالتزام التنظيمي والذي يشير الى نية الموظفين لاتباع القواعد التنظيمية، والايثار والذي يعني ان سلوك الموظفين هو السلوك الطوعي الذي يساعد الاخرين في العمل المنظمي.

ويرى (Damirchi,etal.,2013:68) انها سلوكيات طوعية بالكامل وشخصية وهذا يعني ان الأشخاص لا يستلمون مكافئة عن تأدية هذه السلوكيات ولا يعاقبون ان لم يؤديها، في الحقيقة ان سلوكيات المواطنة هي أفعال طوعية تعبر عن ميول الأشخاص لتكريس جهودهم لتقديم الراحة والرفاهية للناس الاخرين، ان بيئة العمل الحديثة تحتاج بجانب الموظفين ان يتميزوا بسلوك مواطنة جيد يظهر ميل للتعاون والمساعدة لكل من العاملين والزبائن ايضاً. ويعتقد (Sjahrudin,2013:134) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي شكل من اشكال السلوكيات التعاونية التي ظهرت خلال العقود الثلاثة الماضية والتي احتلت اهتمام متزايد وبشكل جوهري تتمثل بالاتي:

1. الرغبة بالانضمام والبقاء في النظام (المنظمة).
2. أداء موثوق أي انه دور سلوكي يمكن ان يستعمل لان يكون قادراً على اجتماع وتجاوز المعايير الدنيا وبشكل نوعي او كمي.
3. سلوك ابداعي وتلقائي فإنه يشكل السلوك خارج الأدوار المطلوبة من لدن شاغل الوظيفة أي انه قادراً على اتمام واجباته.

وبين كلاً من (Dash&Pradhan,2014:19) انها تمثل الأداء الذي يأتي بعد متطلبات الوظيفة الرسمية أي تعني ان الموظفين يمكن ان يتخذوا القرار سواء كانوا هم سيؤدون هذا النوع من السلوك والى أي درجة ممكنه. وأشار (Koster,2014:1) الى انها مساعدة الموظفين الاخرين في المنظمة من خلال أعمالهم، مشاركتهم بالمعرفة، وكذلك توجيه الموظفين الجدد، ان جذب هذا النوع من السلوك الايثارى مهم جداً في المنظمات التي تعتمد اساساً على الفريق والتي تتميز بتقدير المهمة والاعتماد الذاتي بين الموظفين، لذا يعتمد نجاح الفرق على رغبة الموظفين الذي سيكون موالى الى المنظمة ورفاقهم في العمل من خلال مساعدتهم لإنهاء مهام الفريق وكنتيجة لذلك تستفيد المنظمات من سلوك الموظفين الايثارى من خلال كلف اوطاً للمراقبة وسهولة إدارة الموظفين ذوي الاعتماد الذاتي في أداء الاعمال المناطة بهم ومصادر اقل للتوجيه الفعال لموظفين الجدد، وذلك يرتبط بعامل الروح المعنوية التي يتضمن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ومن حيث الأهمية وجد (Ngadiman,2013:56) ان سلوك المواطنة التنظيمي هو نوع من أنواع سلوك أعضاء المنظمة تنوي من خلاله تحسين فاعلية المنظمة بدون إهمال معدل انتاج الهدف الفردي لكل موظف، ان هذا السلوك للعاملين لا يرتبط رسمياً بالإدارة عند تقييم أداء الموظف، لكن وجوده قادراً على تحسين وظيفة المنظمة او فاعليتها، كما انه يستند اكثر إلى الحرية الفردية في اظهار المبادرة، كما انه يعكس خصائص الموظف الجدي، الفطن، المساعد، التعاوني.

ووجد (Taheri&Soltani,2013:66) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال (زيادة كفاءة الموظفين والإدارة، السماح لاستخدام الموارد التنظيمية لأغراض اكثر إنتاجية، الحد من الحاجة لتحديد الموارد النادرة لمهام الصيانة، تعزيز قوة المنظمات من اجل جذب والحفاظ على كفاءة الموظفين، زيادة اتساق أداء المنظمات، تمكين المنظمة لمطابقة اكثر فاعلية مع التغيرات البيئية). ويركلاً من (Polatc&Cindiloglu,2013:301) ان سلوك المواطنة

التنظيمي يؤثر في الحياة التنظيمية في مختلف سماتها، إذ يندرج ضمن الزيادة في ميل الموظفين لمساعدة بعضهم البعض ويحسن الشعور بالمسؤولية وزيادة نجاح الاعمال من خلال سلوك المواطنة، وأكدت العديد من الدراسات انه سلوك يحقق العديد من المنافع منها استدامة الأداء التنظيمي للموظف ويزيد من معدل الإنتاج للموظف والإدارة، يحقق انسجاماً شخصياً، ويحقق التكيف للتغيير في البيئة التنظيمية. ان مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي يسهم في تعزيز التركيب الاجتماعي والنفسي ويدعم أداء عمل المنظمة ويعبارة أخرى ان المستوى العالي لسلوك المواطنة التنظيمي يتمثل بالمساهمة في تقليل مشاكل المنظمة فإنه يزيد من الالتزام ورضا الموظف، كما انه يسهم في زيادة معدل انتاج المدراء والموظفين في المنظمة، يعده الطريق الصحيح لاستثمار الموارد التنظيمية للأغراض المنتجة وليس الشخصية، وايضاً يحقق التنسيق بين أعضاء الفريق ويُعد بيئة تنظيمية مقنعة للموظف كما انه يؤثر في جذب الموظفين المبدعين والمنتجين للمنظمة والمحافظة عليهم كما يمكن هذا السلوك التركيز على مصلحة المنظمة بدلاً من مصالحهم الشخصية. (Tokgoz&Seymen,2013:62)(Karaman&Aylan,2012:36)(Akbolat,2013:219)

كما ذكر (Sofiah,etal.,2014:73) انه يزود المعرفة الى المدراء عن سلوك موظفيهم او يعطيهم الفهم الكافي لغرض انتزاع تعاون منهم لكي ينجزوا هدف المنظمة، كما انه سلوك اختياري تجريبي يزيد من فاعلية المنظمة ويدعم سياق المنظمة الاجتماعي والنفسي من خلال الاشكال المختلفة من التعاون والمساعدة بين الموظفين الاخرين في المنظمة. وادك كل من (IKINCI,2014:330)(Adiguzel&Ozkan,2013:278) ان سلوكيات المواطنة تحنل أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة كونها تمكن الموظفين من التكيف للتغيير ويقابل توقعات المجتمع ويحسن من نوعية الخدمات المقدمة ويزيد من الكفاءة الإدارية ويحسن من العلاقات الإنسانية والتي بمجملها تؤدي الى عدم خسارة المنافسة للمنظمة وبذلك تصبح المنظمة بحاجة اكثر لقوة عمل تعمل طواعيةً وتتقبل التحسين المنظمي، ما يؤدي الى تقليل مشاكل تكيف الموظفين مع منظماتهم لإبقاء ثقهم في منظماتهم وايضاً اتخاذ الإجراءات وقائية ضرورية لتفادي إمكانية الإحباط او الغضب وبذلك يكونون متلهفين لزيادة الأداء التنظيمي.

وبين (Vahidi,etal.,2014:92) ان سلوك المواطنة التنظيمي يُعد ذا كفاءة مهمة للموظفين والمنظمات ومواقع العمل، فهو سلوك مساعد للمنظمة ويُعد جزء مهم من العناصر الجوهرية للعمل فهو سلوك يؤدي من لدن الموظفين في اغلب الأحيان لدعم مصالح المنظمة بالرغم من انه قد لا يؤدي الى منافع فردية مباشرة ويُعد كذلك بأنه سلوك ليس مذكوراً في متطلبات وصف الوظيفة الرسمي. ويرى (Unni,2014:77) ان سلوك المواطنة التنظيمي يُعد اللاعب المهم في أداء المنظمة ككل ويحتل مساحة مهمة ومعترف بها، وازداد الاهتمام بهذا السلوك جوهرياً خلال العقود الماضية، اذ انه يمثل سلوكاً مساعداً والذي لا يكون له قواعد مكتوبة في المنظمة ولا يحتوي او يواجه بالمكافأة انما هو سلوك الدور الإضافي، إذ يُعد (Dennis Organ) باحثاً رائداً في هذا السلوك وعرفه بأنه السلوك الفردي والاختياري الغير موجه ولا يمكن تحديده بنظام الحوافز الرسمي والذي يروج اجمالاً للأداء الفعال للمنظمة... أي انه مسألة سلوك اختياري شخصي.

## 2. ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي :

لقد اتفق الكثير من والباحثون مع رائد السلوك التنظيمي (Dennis Organ) في تصنيفه لخمسة ابعاد لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية أمثال: (Odle,2014:8) (Chien,2013:2197) (Saif,et al.,2015:115) (Khorshidi&Sadeghi,2013:162) (Bambale,2014:2) (Kolade,etal.,2014:38) (Hakim,etal.,2014:5)

وفقاً لرأي (Dennis Organ) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على الابعاد الاتية (مساعد زملاء العمل (الايثار)، المجاملة او الشفقة (الكياسة)، نظرة المنظمة نحو الإيجابية بدلاً من السلبية (الروح الرياضية)، المواطنة الواعية

(السلوك الحضاري)، تلبية او تجاوز المتطلبات الدنيا للدور المطلوب من المنظمة (الضمير الحي). (Sjahruddin,2013:134) والتي عبر عنها بمجموعتين من العوامل هي العوامل الظاهرية والغير ظاهرية ويمكن توضيحها بالاتي : (Tecoalu,2015:396)

أ. عوامل ظاهرية وتتألف من:

♦ الروح الرياضية: التسامح على أقل من مثالية الوضع في العمل بدون أن تشتكي.

♦ السلوك الحضاري: الانخراط في الأنشطة والانظمة المعنية مع الرغبة بالبقاء في المنظمة.

ب. العوامل غير الظاهرية وتتألف من:

♦ الإيثار: وهو سلوك يهدف إلى المساعدة على تخفيف عمل الأفراد في المنظمة.

♦ الكياسة: وتعني مساعدة زملاء العمل ومنع المشكلة والافادة من فرص العمل فيما يتعلق بالتشاور وعن طريق إعطاء المعلومات فيما يتعلق حاجاتهم.

♦ الضمير الحي: ويعني فعل الأشياء التي تعود بالنفع على المنظمة، مثل منظمة الامتثال التنظيمية.

1. **الإيثار Altruism**: ويشير الإيثار لمساعدة الآخرين طوعا مع مهمة عمل محددة ذات الصلة، مثل مساعدة زميل في العمل مع عبء العمل الثقيل. (Dash&Pradhan,2014:19) وهو مدى مساعدة الموظفين للناس الذين هم من عنه (مثل الزملاء والرؤساء والعملاء) في المهام المتعلقة بالعمل. (Hans,etal.,2015:153) وهو السلوك الذي يهدف بصورة مباشرة وعمدا إلى مساعدة الأشخاص في حالات متعددة وجها لوجه. (Sivasakthi&Selvarani,2015:375)

2. **الكياسة Courtesy**: وتعني قبول واحترام أي نظام او سياسة للمنظمة. (Ngadiman,2013:58) وتتضمن الكياسة السلوكيات التقديرية التي تهدف إلى منع مشاكل العمل ذات الصلة، على سبيل المثال، تقدم إشعار مسبق للزملاء عند تغيير شيء من قبلك والتي قد تؤثر فيهم. (Dash&Pradhan,2014:19) وتعرف الكياسة بأنها السلوكيات التي تهدف إلى منع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين من الحدوث. (Nwibere,2014:327)

3. **الضمير الحي Conscientiousness**: هو الاستعداد للقيام بعمل إضافي (الوقت بدل الضائع) لإنهاء المشروع / العمل. (Ngadiman,2013:58) ويشير لتجاوز دور الاحتياجات الدنيا للمنظمة (Dash&Pradhan,2014:19) وهو نمط الذهاب إلى ما وراء المستويات المطلوبة بالحد الأدنى من الحضور، والالتزام بالمواعيد، والمحافظة على الموارد، والمسائل ذات الصلة بالصيانة الداخلية الفردية. (Sivasakthi&Selvarani,2015:375) كما إنه يمثل سلوك الموظف الطوعي، الذي يتجاوز المتطلبات الوظيفية الدنيا في مجال الحضور واحترام القواعد والانظمة، والعمل الجاد. (Hans,etal.,2015:153)

4. **الروح الرياضية Sportsmanship**: الروح الرياضية وهي رغبة الموظف على تحمل أقل من الحالات المثالية دون ابدائه الشكوى. (Nwibere,2014:327) الروح الرياضية هي تمثل مواقف التسامح مع مضايقات العمل التي لا مفر منها وفرض أية قيود على العمل دون شكوى او الاحساس بالظلمية. (Sivasakthi&Selvarani,2015:375)

5. **السلوك الحضاري Civic Virtue**: ويعني يكون الفرد دائما مهذبا، وعلى استعداد لفهم الآخرين وابداء التعاطف على الرغم من تعرضه للانتقادات. (Ngadiman,2013:58) وهو يمثل المسؤولية، والمشاركة البناءة في العملية السياسية للمنظمة، بما في ذلك وليس فقط التعبير عن آرائهم ولكن قراءة البريد، وحضور الاجتماعات، ومواكبة اعمال ونشاطات المنظمة. (Sivasakthi&Selvarani,2015:375) ويعرف بأنه المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة شؤون



المنظمة، والانتباه إلى مصير المنظمة من خلال النوايا المتأنية من حضور اجتماعات مهمة رسمية، والحفاظ على التغيير، والإعلانات للمنظمة وينفذ العمل على مساعدة في الحفاظ على سمعة المنظمة. (Hans,etal.,2015:153)

#### رابعاً : الأداء العالي HIGH PERFORMANCE

##### 1. المفهوم والأهمية :

لقد عرف مجموعة من الباحثين بأن الأداء العالي هو الأداء الذي يحقق للمنظمات نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية من خمسة إلى عشرة سنوات. (DeWaal&Frijins,2011;2012:5;3) (DeWaal&Chachage,2011:151)(DeWaal&Sultan,2012:216)(DeWaal,2010:10) أما (Pakwihok,2010:32) فيرى بأنه الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ذات الصناعة نفسها، كما إن استدامته يتحقق في قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن. ويرى (Schermerhorn,2010:49) إن منظمات ذات الأداء العالي تمتلك خصائص تميزها عن المنظمات ذات الأداء التقليدي والتي يمكن تعريفها (المنظمات ذات الأداء العالي) بأنها المنظمات التي تحقق التميز في خلق بيئة عمل ذات جودة عالية.

وأضاف كلاً من (Young,etal.,2010:182)(Rocha,2010:74) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والخبرات عرفت بأنها القواعد الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمل وتحسن فاعلية المنظمة وتزيد من التزام العاملين وإنتاجيتهم.

ووضح (Akdemire,etal.,2010:150) إن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطرائق مناسبة لضمان نجاح أعمالها.

ووجد (Bagorogoza&DeWaal,2010:306-309) إن مفهوم الأداء العالي يربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى يربط ما بين اتخاذ القرار والتفكير الفعال في المنظمة، إن الأداء العالي لمنظمات الأعمال معناه أنها أكثر فعالية من منافسيها في استثمار ما قد تم جمعه من استخبارات، وتحفيز قوى عملهم وذلك يولد ارتباط قوي بين الأداء المالي وأسبقيات المكانة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري ومقدراتهم الضرورية للنجاح.

وأشار (Bardwell&Calydon,2010:38) إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي كونها قضية استراتيجية، إذ إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها ومن ثمّ فإن مستويات الأداء للأفراد العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأداء العالي يبرز من خلال ما يمتلكونه من نقاط قوة وكذلك من خلال :

- ربط قرارات الاختيار والترقية للمنظمة بنماذج المقدرات.
- تطوير استراتيجيات تقدم الدعم بشكل فاعل بالوقت المناسب للمهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة
- وضع سياسة التعويض وإدارة الأداء التي تستقطب وتحافظ وتحفز العاملين ذوي الأداء العالي.

ويرى (DeWaal,2010:10) إن الأداء العالي يوصف من خلال ما يتم انجازه ومدى الرضا المتحقق من لدن العاملين والزبائن والمستويات العالية من المبادرات الفردية، ومدى الإنتاج، الإبداع، مقاييس الأداء، وأنظمة المكافآت، القيادة القوية، وبين إن منظمات الأداء العالي تتشارك في مجموعة من الخصائص هي: (تحقق تقدم متواصل على الأمد الطويل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المتسارعة، ذات توجه طويل الأمد، تركز على التحسين المستمر وتطوير قابليتها، تأمين فرص لتطوير قوى العمل وتحسين ظروف العمل).

وأوضح (Leggat,etal.,2011:383) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي (HPWS) تمكن الإدارة من تحفيز العاملين في أماكن العمل لتحقيق أهداف المنظمة , إن تجارب وخبرات أنظمة العمل ذات الأداء العالي تفرض الأداء المؤثر بالعاملين من خلال دعم المعرفة والمهارات والقابليات للعاملين ودرجة الالتزام وتقدم إليهم مع المعلومات القدرة على التمييز الضرورية لتمثيل المهارات والالتزام في انجاز أعمالهم وذلك يسمح للعاملين من تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة موارد بشرية فعالة وذلك يشجع على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرار والذي يقود إلى اكبر إنتاجية للمنظمة. ووجد (Gupta,2011:221-223)(Farndale,2011:6-7) إن الأداء العالي للعمال في المنظمة هو الافتراض الرئيسي لخلق بيئة عمل داخلية تدعم احتياجات الزبائن والتعرف على توقعاتهم , إن نظام الأداء العالي يقوي ويعزز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيز وترابط عالي لإنجاز الأعمال , كما إن الأداء العالي أو الالتزام العالي يحافظ على تحقيق واستدامة مستويات عالية من الأداء المطلوب لتلبية العمل وخبرات تطور وترفع معرفة وقابلية العاملين لخلق القيمة للمنظمة. إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة ما يجعل أداؤها ذا مستوى عالي.(Chan&Mak,2012:137)

## 2. أبعاد الأداء العالي :

لقد اتفق العديد من الباحثين على مجموعة من خصائص المنظمات ذات الأداء

العالي (DeWaal&Chachage,2011:152)

(DeWaal,2010;2011;2012:312;7;32)(DeWaal&Frijns,2011;2012:2;7;4)(DeWaal&Sultan,2012:216)

(DeWaal&Jansen,2013:45)(DeWaal,etal.,2014:37-38)(DeWaal&Akaraborwor,2013:79)

اذ قام (DeWaal) ب (290) دراسة مختصة بالأداء العالي للمنظمات من خلال استبيان وزع على (1470) منظمة وحصل على (2015) استجابة حدد من خلالها (35) خاصية للأداء العالي تقسم في ضوء خمسة عوامل أساسية هي (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التوجه طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العمل) والتي سنعتمدها كأبعاد فرعية لمتغير الأداء العالي كونها طبقت على مدى واسع والتي بدورها أفرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تتميز بها منظمات الأداء العالي :

♦ **جودة الإدارة Management Quality** : تعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي فالمدبرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام , كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين كما يقوم هؤلاء المدبرين باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتركيز بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية , كما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة ومساعدتهم وحمائيتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين .

♦ **الانفتاح والتوجه الفعال Openness and Action-Oriented**: لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب , وأما التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج , فإدارة منظمات الأداء العالي تعنى بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة , كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم ومن ثم تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول

على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل , وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابليتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير , والتجديد , والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية .

♦ **الالتزام طويل الأمد Long-term Orientation**: وهو من أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي باتجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، عاملين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم، وتلتزم منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساسي هو خدمة المنظمة في ذات الوقت الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية حاجاتهم والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار والروح الرياضية بهدف خلق وتطوير القيادات الإدارية من داخلها.

♦ **التحسين المستمر Continuous Improvement** : عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبى حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة .

♦ **جودة قوى العمل Quality of Employees**: من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها البعض وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها إذ تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم بالتعامل من الآخرين من خلال دخولهم بشراكات مع الموردين والزبائن ليتمكنوا من تحقيق نتائج استثنائية ويتحملون مسؤولية أداؤهم ويكونوا مبدعين بالاعتماد على طرائق جديدة لتحقيق للنتائج المطلوبة.

### المبحث الثالث / الإطار الميداني للبحث

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين بينها والمتمثلة بالعدالة التنظيمية (X)، الالتزام التنظيمي (Y)، سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z)، والأداء العالي (W) على مستوى المصارف عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط البحث الفرضي باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي :

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيراتها التي تم اعتمادها وهي متغير العدالة التنظيمية وابعادها (العدالة التوزيعية، الاجرائية، والتفاعلية)، ومتغير الالتزام التنظيمي وابعاده (الالتزام العاطفي، المستمر، والمعيارى)، ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية وابعاده (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، والسلوك الحضارى)، والمتغير المعتمد الاداء العالي وابعاده (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، وجودة قوى العمل). وكما في الجدول (2):

الجدول (2) وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث وابعاده الفرعية

متغيرات البحث وابعاده الفرعية	المتوسط الموزون	شدة الاجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري
العدالة التوزيعية	3.4	0.68	1.33	0.392
العدالة الإجرائية	3.417	0.683	1.3	0.38
العدالة التفاعلية	3.383	0.677	1.33	0.394
العدالة التنظيمية	3.4	0.68	1.32	0.388
الالتزام العاطفي	3.433	0.687	1.32	0.385
الالتزام المستمر	3.45	0.69	1.31	0.38
الالتزام المعياري	3.46	0.69	1.34	0.387
الالتزام التنظيمي	3.444	0.689	1.32	0.384
الايثار	3.45	0.69	1.34	0.387
الكياسة	3.5	0.7	1.34	0.382
الضمير الحي	3.45	0.69	1.34	0.387
الروح الرياضية	3.433	0.687	1.36	0.396
السلوك الحضاري	3.55	0.71	1.3	0.366
سلوك المواطنة التنظيمي	3.477	0.695	1.33	0.383
جودة الإدارة	3.4	0.68	1.27	0.373
الانفتاح والتوجه الفعال	3.367	0.673	1.27	0.376
الالتزام طويل الأمد	3.383	0.677	1.29	0.383
التحسين المستمر	3.367	0.673	1.31	0.388
جودة قوى العمل	3.367	0.673	1.27	0.376
الأداء العالي	3.377	0.675	1.28	0.379

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

من الجدول (2) يتضح الاتي :

1. **العدالة التنظيمية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل العدالة التنظيمية (3.4) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (1.32) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للعدالة التنظيمية (0.388) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت (68%). وبدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة الثلاثة التي تعود لمتغير العدالة التنظيمية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (67.7%) لبعدها العدالة التفاعلية وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث عن أبعاد العدالة التنظيمية.

- أ. **العدالة التوزيعية:** يتضح من نتائج الجدول(2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد العدالة التوزيعية بلغ(3.4) وبتحرف معياري (1.33) وبمعامل اختلاف(0.392) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث(68%)، وهذا يدل على إن بعد العدالة التوزيعية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية العدالة في التوزيع لتحقيق الاداء العالي.
- ب. **العدالة الاجرائية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد العدالة الاجرائية(3.41) وبتحرف معياري(1.3) وبمعامل اختلاف (0.38) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وأكبر من متوسطات باقي الابعاد ويشير ذلك الى أن بعد العدالة الاجرائية هو البعد الأكثر إغناءً لمتغير الاداء العالي وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (68.3%)، وهذا يدل على إن بعد العدالة الاجرائية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده احد الأبعاد المهمة وإنها تسهم في تحقيق الاداء العالي.
- ج. **العدالة التفاعلية:** إن الوسط الحسابي الموزون لبعد العدالة التفاعلية بلغ(3.38) وبتحرف معياري(1.33) وبمعامل اختلاف(0.394) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث(67.7%)، وهذا يدل على إن بعد العدالة التفاعلية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة في تحقيق الاداء العالي.
2. **الالتزام التنظيمي:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الالتزام التنظيمي(3.44) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري(1.32) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للالتزام التنظيمي(0.384) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت(68.9%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة الثلاثة التي تعود لمتغير الالتزام التنظيمي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من(50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث(68.7%) لبعد الالتزام العاطفي وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث عن أبعاد الالتزام التنظيمي.
- أ. **الالتزام العاطفي:** يتضح من نتائج الجدول(2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الالتزام العاطفي بلغ(3.43) وبتحرف معياري (1.32) وبمعامل اختلاف(0.385) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث(68.7%)، وهذا يدل على إن بعد الالتزام العاطفي من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الالتزام العاطفي في العمل لتحقيق الاداء العالي.
- ب. **الالتزام المستمر:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الالتزام المستمر(3.45) وبتحرف معياري(1.31) وبمعامل اختلاف(0.38) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث(69%)، وهذا يدل على إن بعد الالتزام المستمر يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده احد الأبعاد المهمة وإنه يسهم في تحقيق الاداء العالي طبقاً لرأي العينة .
- ت. **الالتزام المعياري:** يتضح من نتائج الجدول(2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الالتزام المعياري بلغ(3.46) وبتحرف معياري (1.34) وبمعامل اختلاف(0.387) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من متوسطات باقي الابعاد ويشير ذلك الى أن بعد الالتزام المعياري هو البعد الأكثر إغناءً لمتغير الاداء العالي. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث(69%)، وهذا يدل على إن بعد الالتزام المعياري من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الالتزام بالدوام وتنفيذ المهام المناطة بهم فضلاً عن العمل لأوقات إضافية يحقق الاداء العالي.

3. **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل سلوكيات المواطنة التنظيمية (3.47) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (1.33) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لسلوكيات المواطنة التنظيمية (0.383) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت (69.5%). ويدل ذلك على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة الخمسة التي تعود لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (71%) لبعد السلوك الحضاري وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث عن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أ. **الايثار:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الايثار بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.34) ومعامل اختلاف (0.387) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (69%)، وهذا يدل على إن بعد الايثار من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الرغبة في العمل بشكل طوعي لتحقيق الاداء العالي.

ب. **الكياسة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الكياسة (3.5) وانحراف معياري (1.34) ومعامل اختلاف (0.382) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (70%)، وهذا يدل على إن بعد الكياسة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المتميزة لتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين يسهم في تحقيق الاداء العالي طبقاً لرأي العينة.

ت. **الضمير الحي:** يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الضمير الحي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.34) ومعامل اختلاف (0.387) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (69%)، وهذا يدل على إن بعد الضمير الحي من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الالتزام بالدوام وتنفيذ المهام المناطة بهم فضلاً عن العمل لأوقات إضافية يحقق الاداء العالي.

ث. **الروح الرياضية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الروح الرياضية (3.433) وانحراف معياري (1.36) ومعامل اختلاف (0.396) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (68.7%)، وهذا يدل على إن بعد الروح الرياضية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده احد الأبعاد المهمة وإن تقبل الآراء والانتقادات من الآخرين بخصوص العمل يحقق الاداء العالي.

ج. **السلوك الحضاري:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد السلوك الحضاري (3.55) وانحراف معياري (1.3) ومعامل اختلاف (0.366) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وأكبر من متوسطات باقي الأبعاد ويشير ذلك الى أن بعد السلوك الحضاري وهو البعد الأكثر إغناءً لمتغير الاداء العالي. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (71%)، وهذا يدل على إن بعد السلوك الحضاري يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده احد الأبعاد المهمة وإن تقديم الاقتراحات وحضور الاجتماعات والمشاركة في الفعاليات التنظيمية الغير رسمية تساهم في تحقيق الاداء العالي.

4. **الاداء العالي:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الاداء العالي (3.377) وان هذا الوسط أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (1.28) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (0.379) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت (67.5%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية

الموزونة للأبعاد الخمسة التي تعود لمتغير الاداء العالي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة البحث جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (67.3%) لكل من بعد الانفتاح والتوجه الفعال وبعد التحسين المستمر وبعد جودة قوى العمل وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة عن أبعاد الاداء العالي.

**أ- جودة الادارة :** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده جودة الادارة (3.4) وبانحراف معياري قدره (1.27) وبمعامل اختلاف (0.373) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من باقي أبعاد الأداء العالي ويعني ذلك أن هذا البعد هو الاكثر إغناءً لهذا المتغير وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (68%)، وهذا يدل على إن بعد جودة الادارة من أهم الأبعاد لأفراد العينة إذ تدرك العينة أهمية جودة الإدارة كواحدة من الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي إذ يحرص المديرون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والحماس والتوافق مع الآخرين.

**ب- الانفتاح والتوجه الفعال:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (3.367) وبانحراف معياري قدره (1.27) وبمعامل اختلاف (0.376) وهو المعامل الاقل نسبة لباقي الابعاد إذ يبين ذلك مدى تجانس اجابات العينة عن هذا البعد ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (67.3%)، وهذا يدل على إن بعد الانفتاح والتوجه الفعال يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية العناية بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم ومن ثم تمنح فرصة تعلم وتدرك أهمية تشجيع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

**ت- الالتزام طويل الامد:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (3.383) وبانحراف معياري قدره (1.29) ومعامل اختلاف (0.383) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (67.7%)، وهذا يدل على إن بعد الالتزام طويل الامد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية الالتزام طويل الأمد تجاه أصحاب المصالح، إذ تكافح منظمات الأداء العالي لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم.

**ث- التحسين المستمر:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التحسين المستمر (3.367) وبانحراف معياري قدره (1.31) وبمعامل اختلاف (0.388) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (67.3%)، وهذا يدل على إن بعد التحسين المستمر من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بعده أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. وان العينة تهتم بتبني المنظمة لاستراتيجيات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة.

**ج- جودة قوى العمل:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده جودة قوى العمل (3.367) وبانحراف معياري قدره (1.27) وبمعامل اختلاف (0.376) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (67.3%)، وهذا يشير الى إن بعد جودة قوى العمل من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة

البحث بعده أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. وان العينة تهتم ببناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة) تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، مع الاداء العالي باختبار الفرضية الرئيسية الاولى والثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) وإحصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالتالي :

جدول (3) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية

W	W5	W4	W3	W2	W1	ترميز المتغيرات وابعادها
0.907	0.898	0.923	0.885	0.898	0.895	Y
20.13	19.05	22.45	17.77	19.05	18.81	T المحسوبة
0.859	0.861	0.871	0.815	0.861	0.856	Y1
15.7	15.82	16.57	13.13	15.82	15.49	T المحسوبة
0.927	0.915	0.94	0.919	0.915	0.909	Y2
23.12	21.16	25.9	21.83	21.16	20.38	T المحسوبة
0.882	0.866	0.904	0.868	0.866	0.87	Y3
17.49	16.2	19.82	16.31	16.2	16.5	T المحسوبة
0.873	0.852	0.899	0.866	0.852	0.861	Z
16.7	15.18	19.17	16.16	15.18	15.79	T المحسوبة
0.902	0.886	0.924	0.888	0.889	0.89	Z1
17.79	16.5	20.12	16.61	16.5	16.8	T المحسوبة
0.859	0.83	0.89	0.859	0.83	0.849	Z2
15.66	13.9	18.25	15.68	13.9	15.04	T المحسوبة
0.892	0.876	0.914	0.878	0.876	0.88	Z3
17.59	16.3	19.92	16.41	16.3	16.6	T المحسوبة
0.858	0.826	0.891	0.868	0.826	0.846	Z4
15.64	13.7	18.32	16.31	13.7	14.82	T المحسوبة
0.873	0.86	0.895	0.858	0.86	0.858	Z5
16.73	15.72	18.77	15.62	15.72	15.64	T المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية n = 60

من الجدول (3) يتضح الاتي :

1. تحليل علاقة الارتباط بين الالتزام التنظيمي والاداء العالي واختبارها(اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)



أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.907)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (20.13) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%)، يستدل من ذلك قبول الفرضية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والاداء العالي. بلغت قيم معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً (Y)، وكل من (جودة الادارة W1، الانفتاح والتوجه الفعال W2، الالتزام طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.895, 0.923, 0.898, 0.885, 0.898) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (18.81, 19.05, 17.77, 22.45, 19.05) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، ما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل للالتزام التنظيمي، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة.

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الالتزام العاطفي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.859)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الالتزام العاطفي والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.7) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الالتزام العاطفي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (Y1)، وكل من (جودة الادارة W1، الانفتاح والتوجه الفعال W2، الالتزام طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.861, 0.871, 0.815, 0.861, 0.856) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.49, 15.82, 13.13, 16.57, 15.82) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، ما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل للالتزام العاطفي، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة .

ت. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الالتزام المستمر بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.927)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الالتزام المستمر والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (23.12) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الالتزام المستمر بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (Y2)، وكل من (جودة الادارة W1، الانفتاح والتوجه الفعال W2، الالتزام طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.915, 0.94, 0.919, 0.915, 0.909) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (20.38, 21.16, 21.83, 25.9, 21.16) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، ما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل للالتزام المستمر، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة .

ث. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الالتزام المعياري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.882)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الالتزام المعياري والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.49) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الالتزام المعياري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (y3)، وكل من (جودة الادارة w1، الانفتاح والتوجه الفعال w2، الالتزام طويل الامد w3، التحسين المستمر w4، جودة قوى العمل w5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.87, 0.866, 0.868, 0.904, 0.866) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (16.5, 16.2, 16.31, 19.82, 16.2) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، ما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل للالتزام المعياري، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة .

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحثان على قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والاداء العالي بأبعاده.

2. تحليل علاقة الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والاداء العالي واختبارها ( اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها )

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.873)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.7) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والاداء العالي. وبلغت قيم معاملات الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (Z)، وكل من (جودة الادارة w1، الانفتاح والتوجه الفعال w2، الالتزام طويل الامد w3، التحسين المستمر w4، جودة قوى العمل w5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : ( 0.861, 0.852, 0.866, 0.899, 0.852) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.18, 19.17, 15.18, 16.16, 15.79) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل لسلوكيات المواطنة التنظيمية، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة.

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الايثار بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.902)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الايثار والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.79) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الايثار بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (z1)، وكل من (جودة الادارة w1، الانفتاح والتوجه الفعال w2، الالتزام

طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.89,0.886,0.888,0.924,0.886) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (16.8,16.5,16.61,20.12,16.5) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الايثار، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ت. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الكياسة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.859)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الكياسة والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.66) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الكياسة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (Z2)، وكل من (جودة الادارة W1، الانفتاح والتوجه الفعال W2، الالتزام طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.849,0.83,0.859,0.89,0.83) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.04,13.9,15.68,18.25,13.9) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، ما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الكياسة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ث. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الضمير الحي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.892)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الضمير الحي والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.59) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التطوير بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (Z3)، وكل من (جودة الادارة W1، الانفتاح والتوجه الفعال W2، الالتزام طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.88,0.876,0.878,0.914,0.876) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (16.6,16.3,16.41,19.92,16.3) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الضمير الحي، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الروح الرياضية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.858)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الروح الرياضية والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.64) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الروح الرياضية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (Z4)، وكل من (جودة الادارة W1، الانفتاح والتوجه الفعال W2، الالتزام طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.846,0.826,0.868,0.891,0.826) على التوالي، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (14.82, 13.7, 16.31, 18.32, 13.7) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الروح الرياضية، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة .

ح. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين السلوك الحضاري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.873)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين السلوك الحضاري والاداء العالي، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.73) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين السلوك الحضاري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (Z5)، وكل من (جودة الادارة W1، الانفتاح والتوجه الفعال W2، الالتزام طويل الامد W3، التحسين المستمر W4، جودة قوى العمل W5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.858, 0.86, 0.858, 0.895, 0.86) على التوالي ، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.64, 15.72, 15.62, 18.77, 15.72) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل السلوك الحضاري، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة.

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحثان على قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها والاداء العالي بأبعاده.

3. تحليل علاقة الارتباط المتعدد بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين مع الاداء العالي واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) ومن اجل قبول الفرضية من عدمه تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف عند معنوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين مع الاداء العالي ومثلما موضح في ادناه:

جدول (4) // نتائج علاقات الارتباط المتعدد للالتزام التنظيمي (Y) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) مع الاداء العالي (W)

درجة الثقة	قيمة F		الاداء العالي W	المتغير
	الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	
0.99	7.08	9.62	0.873	الالتزام التنظيمي Y سلوكيات المواطنة التنظيمية X

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية n=60

إذ يشير جدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع الاداء العالي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (0.873) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرات في المصارف المبحوثة ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (9.62) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند درجة ثقة (99%). وهذا ما يؤكد ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بالمتغيرين معا لما لهما من علاقة ايجابية واضحة مع الاداء العالي.

وما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد وذى دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع الاداء العالي وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة) تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في (الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) وقياس تأثير (الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) في المتغير المعتمد الاداء العالي باختبار الفرضية الرئيسة (الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وكالاتي:

1. قياس تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي (اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)  
أ. اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي) يشير الجدول (5) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 8.05 + 0.955X \quad * \quad \text{جدول (5)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة التنظيمية (X) في الالتزام التنظيمي (Y)

معامل التفسير	قيمة (F)		العدالة التنظيمية X	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	
$R^2$					
0.837	7.08	15.45	0.955	8.05	الالتزام التنظيمي Y

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية n= 60

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.955) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.955).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (15.45) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان للعدالة التنظيمية (X) تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.837) وهذا يعني ان العدالة التنظيمية (X) تفسر ما نسبته (83.7%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي (Y) اما النسبة المتبقية (16.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد العدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي) يشير الجدول (6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 12.85 + 2.785X \quad * \quad \text{جدول (6)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة التوزيعية (X1) في الالتزام التنظيمي (Y)

معامل	قيمة (F)		العدالة التوزيعية x1	Constant	المتغير
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المستقل x1 المتغير المعتمد Y
R <sup>2</sup> التفسير					الالتزام التنظيمي Y
0.744	7.08	8.72	2.785	12.85	

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (2.785) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (2.785) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (8.72) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان للعدالة التوزيعية (x1) تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.744) وهذا يعني ان العدالة التوزيعية (x1) يفسر ما نسبته (74.4%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي (Y) اما النسبة المتبقية (25.6%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده العدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي) يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 16.04 + 2.732 x_2 \quad \text{جدول (7) *}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة الاجرائية (x2) في الالتزام التنظيمي (Y)

معامل	قيمة (F)		العدالة الاجرائية x2	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	x2 المتغير المعتمد Y
R <sup>2</sup> التفسير					الالتزام التنظيمي Y
0.879	7.08	21.92	2.732	16.04	

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (2.732) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (2.732) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (21.92) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده العدالة الاجرائية (x2) تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.879) وهذا يعني ان العدالة الاجرائية (x<sub>2</sub>) يفسر ما نسبته (87.9%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي (Y) اما النسبة المتبقية (12.1%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده العدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي) يشير الجدول (8) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 14.21 + 2.763 x_3 \quad * \quad \text{جدول (8)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة التفاعلية (x<sub>3</sub>) في الالتزام التنظيمي (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		العدالة التفاعلية x <sub>3</sub>	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	x <sub>3</sub>
0.794	7.08	11.62	2.763	14.21	المتغير المعتمد Y
					الالتزام التنظيمي Y

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية n= 60

ينتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (2.763) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x<sub>3</sub>) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (2.763).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (11.62) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده العدالة الاجرائية (x<sub>3</sub>) تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.794) وهذا يعني ان العدالة الاجرائية (x<sub>3</sub>) يفسر ما نسبته (79.4%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي (Y) اما النسبة المتبقية (20.6%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث يستدل الباحثان من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن للعدالة التنظيمية بأبعادها تأثيراً ذي دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي.

2. قياس تأثير العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية) يشير الجدول (9) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Z = 39.47 + 4.342X \quad * \quad \text{جدول (9)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة التنظيمية (X) في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		العدالة التنظيمية X	Constant	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
0.737	7.08	8.44	4.342	39.47	سلوكيات المواطنة التنظيمية Z

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (4.342) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (4.342).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (8.44) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان للعدالة التنظيمية (X) تأثير معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.737) ما يعني ان العدالة التنظيمية (X) يفسر ما نسبته (73.7%) من التغيرات التي تطرأ على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) اما النسبة المتبقية (26.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده العدالة التوزيعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية) يشير الجدول (10) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة التوزيعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Z = 32.36 + 4.46x1 \quad * \quad \text{جدول (10)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة التوزيعية (x1) في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		العدالة التوزيعية x1	Constant	المتغير المستقل x1
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
0.778	7.08	10.55	4.46	32.36	سلوكيات المواطنة التنظيمية Z

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (4.46) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (4.46).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (10.55) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان العدالة التوزيعية (x1) تأثير معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z).



3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.778) وهذا يعني ان العدالة التوزيعية ( $x_1$ ) تفسر ما نسبته (77.8%) من التغيرات التي تطرأ على سلوكيات المواطنة التنظيمية ( $Z$ ) اما النسبة المتبقية (22.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده العدالة الاجرائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية) يشير الجدول (11) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة الاجرائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Z = 32.36 + 4.460 x_2 \quad *$$

جدول (11)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة الاجرائية ( $x_2$ ) في سلوكيات المواطنة التنظيمية ( $Z$ )

معامل	قيمة (F)		العدالة الاجرائية $x_2$	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	$x_2$
التفسير $R^2$					المتغير المعتمد Z
0.738	7.08	8.46	3.86	68.12	سلوكيات المواطنة التنظيمية Z

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (3.86) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_2$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة ( $Z$ ) بمقدار (3.86) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (8.46) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده العدالة الاجرائية ( $x_2$ ) تأثير معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ( $Z$ ).
3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.738) وهذا يعني ان العدالة الاجرائية ( $x_2$ ) يفسر ما نسبته (73.8%) من التغيرات التي تطرأ على سلوكيات المواطنة التنظيمية ( $Z$ ) اما النسبة المتبقية (26.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده العدالة التفاعلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية) يشير الجدول (12) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العدالة الاجرائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Z = 31.26 + 5.36 x_3 \quad *$$

جدول (12)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العدالة التفاعلية ( $x_3$ ) في سلوكيات المواطنة التنظيمية ( $Z$ )

معامل	قيمة (F)		العدالة التفاعلية $x_3$	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	$x_2$
التفسير $R^2$					المتغير المعتمد Z
0.778	7.08	9.45	5.36	31.26	سلوكيات المواطنة التنظيمية Z

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (12) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (5.36) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (5.36) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (9.45) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعد العدالة التفاعلية (x3) تأثير معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.778) وهذا يعني ان العدالة التفاعلية (x3) يفسر ما نسبته (77.8%) من التغيرات التي تطرأ على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) اما النسبة المتبقية (22.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.

يستدل الباحثان من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسة الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن للعدالة التنظيمية بأبعادها تأثير ذي دلالة معنوية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- 3- قياس تأثير الالتزام التنظيمي في الاداء العالي (اختبار الفرضية الرئيسة السادسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها) أ. اختبار الفرضية الرئيسة السادسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في الاداء العالي) يشير الجدول (13) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الالتزام التنظيمي في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W = 21.94 + 1.544Y$$

\* جدول (13)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الالتزام التنظيمي (Y) في الاداء العالي (Z)

معامل	قيمة (F)		الالتزام التنظيمي Y	Constant	المتغير المستقل Y
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد W
R <sup>2</sup> التفسير					الاداء العالي W
0.823	7.08	13.97	1.544	21.94	

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (13) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (1.544) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (1.544) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (13.97) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان للالتزام التنظيمي (Y) تأثير معنوي على الاداء العالي (W).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.823) وهذا يعني ان الالتزام التنظيمي (Y) يفسر ما نسبته (82.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (17.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الالتزام العاطفي في الاداء العالي) يشير الجدول (14) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الالتزام العاطفي في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W = 68.12 + 3.864Y1 \quad * \quad \text{جدول (14)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الالتزام العاطفي (Y1) في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		الالتزام العاطفي Y1	Constant	المتغير
	التفسير R <sup>2</sup>	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	
					المستقل Y1
					المتغير المعتمد W
	0.739	7.08	8.5	4.528	28.28
					الاداء العالي W

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (14) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (4.528) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (4.528) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (8.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان الالتزام العاطفي (Y1) تأثير معنوي على الاداء العالي (W).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.739) وهذا يعني ان الالتزام العاطفي (Y1) يفسر ما نسبته (73.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (26.1%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الالتزام المستمر في الاداء العالي) يشير الجدول (15) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الالتزام المستمر في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W = 32.36 + 4.460 Y2 \quad * \quad \text{جدول (15)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الالتزام المستمر (Y2) في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		الالتزام المستمر Y2	Constant	المتغير
	التفسير R <sup>2</sup>	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	
					المستقل Y2
					المتغير المعتمد W
	0.86	7.08	18.43	4.406	35.58
					الاداء العالي W

n= 60

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (4.406) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (4.406) .

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (18.43) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده الالتزام المستمر (Y2) تأثير معنوي على الاداء العالي (W).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.86) وهذا يعني ان الالتزام المستمر (Y2) يفسر ما نسبته (86%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (14%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الالتزام المعياري في الاداء العالي) يشير الجدول (16) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الالتزام المعياري في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W = 32.36 + 4.460 Y3 \quad * \quad \text{جدول (16)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الالتزام المعياري (Y3) في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		الالتزام المعياري Y3	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة			
R <sup>2</sup> التفسير			b	a	Y3 المتغير المعتمد W
0.778	7.08	10.55	4.460	32.36	الاداء العالي W

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية n= 60

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (4.460) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (4.460).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (10.55) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده الالتزام المعياري (Y3) تأثير معنوي على الاداء العالي (W).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.778) وهذا يعني ان الالتزام المعياري (Y3) يفسر ما نسبته (77.8%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (22.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث.

يستدل الباحثان من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية السادسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن للالتزام التنظيمي بأبعاده تأثير ذي دلالة معنوية في الاداء العالي.

4. قياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها في الاداء العالي (اختبار الفرضية الرئيسية السابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)

أ. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الاداء العالي)

يشير الجدول (17) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W = 51.84 + 0.827 Z \quad * \quad \text{جدول (17)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		سلوكيات المواطنة التنظيمية Z	Constant	المتغير
	الجدولية (%1)	المحسوبة			
R <sup>2</sup> التفسير			b	a	المستقل Z المتغير المعتمد W
0.762	7.08	9.62	0.827	51.84	الاداء العالي W

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية n= 60

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (17) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.827) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Z) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (0.827) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (9.62) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ما يشير ان لسلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) تأثير معنوي على الاداء العالي (W).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.762) وهذا يعني ان سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) يفسر ما نسبته (76.2%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W)، اما النسبة المتبقية (23.8%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الايثار في الاداء العالي) يشير الجدول (18) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الايثار في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية :

$$W = 32.2 + 4.35 z1 \quad * \quad \text{جدول (18)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الايثار (z1) في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		الايثار z1	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة			
R <sup>2</sup> التفسير			b	a	z1 المتغير المعتمد W
0.813	7.08	10.43	4.35	32.2	الاداء العالي W

n= 60

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (18) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (4.46) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (z1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (4.46) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (10.43) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) بذلك يتم قبول الفرضية ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير ان لبعده الايثار (z1) تأثير معنوي على الاداء العالي (W).

3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.813) وهذا يعني ان الايثار ( $Z1$ ) يفسر ما نسبته (81.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي ( $W$ )، اما النسبة المتبقية (18.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الكياسة في الاداء العالي) يشير الجدول (19) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الكياسة في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W = 68.12 + 3.864 Z2 \quad * \quad \text{جدول (19)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الكياسة ( $Z2$ ) في الاداء العالي ( $W$ )

معامل	قيمة (F)		الكياسة $Z2$	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة			
$R^2$ التفسير			b	a	$Z2$ المتغير المعتمد $W$
0.738	7.08	8.46	3.864	68.12	الاداء العالي $W$

n= 60

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (19) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (3.864) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $Z2$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة ( $W$ ) بمقدار (3.864).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (8.46) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده الكياسة ( $Z2$ ) تأثير معنوي على الاداء العالي ( $W$ ).
3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.738) وهذا يعني ان بعد الكياسة ( $Z2$ ) يفسر ما نسبته (73.8%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي ( $W$ ) اما النسبة المتبقية (26.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الضمير الحي في الاداء العالي) يشير الجدول (20) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الضمير الحي في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$W = 31.24 + 5.64 Z3 \quad * \quad \text{جدول (20)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الضمير الحي ( $Z3$ ) في الاداء العالي ( $W$ )

معامل	قيمة (F)		الضمير الحي $Z3$	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة			
$R^2$ التفسير			b	a	$Z3$ المتغير المعتمد $W$
0.795	7.08	11.32	5.64	31.24	الاداء العالي $W$

n= 60

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (20) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (5.64) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Z3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (5.64) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (11.32) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده الضمير الحي (Z3) تأثير على الاداء العالي (W).
3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.795) وهذا يعني ان بعد الضمير الحي (Z3) يفسر ما نسبته (79.5%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (20.5%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الروح الرياضية في الاداء العالي) يشير الجدول (21) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الروح الرياضية في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W = 39.74 + 4.342Z4 \quad * \quad \text{جدول (21)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الروح الرياضية (Z4) في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		الروح الرياضية Z4	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	Z4
$R^2$ التفسير					المتغير المعتمد W
0.737	7.08	8.44	4.342	39.74	الاداء العالي W

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية n= 60

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (21) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (4.342) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Z4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (4.342) .
- 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (8.44) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده الروح الرياضية (Z4) تأثير على الاداء العالي (W).
- 3- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.737) وهذا يعني ان بعد الروح الرياضية (Z4) يفسر ما نسبته (73.7%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (26.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث.

ح. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده السلوك الحضاري في الاداء العالي) يشير الجدول (22) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير السلوك الحضاري في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$W=83.68+ 3.605Z5 *$$

جدول (22)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير السلوك الحضاري (Z5) في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		السلوك الحضاري Z5	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	Z5
R <sup>2</sup> التفسير					المتغير المعتمد W
0.763	7.08	9.65	3.605	83.68	الاداء العالي W

n= 60

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (22) ما يأتي :

1- بلغت قيمة (b) (3.605) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Z5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (3.605).

2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (9.65) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده السلوك الحضاري (Z5) تأثير على الاداء العالي (W).

3- بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.763) وهذا يعني ان بعد السلوك الحضاري (Z5) يفسر ما نسبته (76.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (23.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث.

يستدل الباحثان من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسة السابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها تأثير ذي دلالة معنوية في الاداء العالي.

رابعاً : قياس تأثير الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين في الاداء العالي (اختبار الفرضية الرئيسة الثامنة)

تتناول هذه الفقرة قياس تأثير الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين في الاداء العالي والذي تضمنته الفرضية الرئيسة الثامنة التي نصها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين في الاداء العالي) ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما في الجدول (23) الاتي :

جدول (23) / تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الالتزام التنظيمي (Y) سلوكيات المواطنة

التنظيمية (Z) مجتمعين في الاداء العالي (W)

معامل	قيمة (F)		الاداء العالي W	Constant	المتغير المعتمد
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	W
R <sup>2</sup> التفسير					المتغير المستقل
0.762	7.08	9.62	0.827	51.84	الالتزام التنظيمي Y سلوكيات المواطنة التنظيمية Z

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية n= 60

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (23) ما يأتي:



1. بلغت قيمة (b) (0.827) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Z, Y) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (W) بمقدار (0.827) .
  2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد (9.62) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير إلى ان لبعد الالتزام التنظيمي (Y) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) تأثير على الاداء العالي (W).
  3. بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.762) وهذا يعني ان للالتزام التنظيمي (Y) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Z) يفسران ما نسبته (76.2%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (W) اما النسبة المتبقية (23.8%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.
- يستدل الباحثان من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثامنة، أي أن للالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين تأثير ذي دلالة معنوية في الاداء العالي.

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

**أولاً : الاستنتاجات :** سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري ومعززة بنتائج الجانب التطبيقي للبحث وكالاتي :

1. ان المورد البشري يعد المرتكز الاساسي لتحقيق الأداء العالي لأي مصرف يطمح لان يكون متفوق في مجال اعماله.
2. ان تطبيق العدالة بأنواعها الثلاث يسهم وبشكل مباشر في تعزيز الالتزام التنظيمي وترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المصرف.
3. تُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يبديها العاملين في المصرف الحلقة الاساسية لأن تبني علاقات متينة بين العاملين يعتمد عليها في مجال عملها ويحقق له اكثر من ميزة ما يكسب ثقة موظفيه وولائهم للمصرف.
4. يُعد الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملين في المصرف اللبنة الجوهرية لتأدية الاعمال بشكل متميز يحقق الأداء العالي له.
5. على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهوم الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الا ان هناك اجماعاً كبيراً على أهمية دورهما في تحقيق مستويات عالية من الاداء على مستوى المصرف ككل.
6. يتحقق الاداء العالي للمصارف نتيجة المعرفة والخبرة المتراكمة والمطورة باستمرار من عامله الذين يؤدون اعمالهم ويقدمون الحلول الابداعية والمبتكرة للمشاكل التي يواجهها المصرف .
7. اكدت العينة وجود اهتمام من قبلها بالالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك تبين من خلال قيمة معامل الارتباط المتعدد والتي بلغت (0.873) مع الاداء العالي ما يعطي لهما بعدا تطبيقيا يتجسد في امكانية توظيفهما في المصارف المبحوثة وبعدها اداتين جيدتين لتحقيق مستويات أداء عالية.
8. اكدت العينة على أهمية تأثير العدالة التنظيمية في مختلف المجالات السلوكية للعاملين في المصارف عينة البحث وذلك من خلال علاقات تأثير بين العدالة التنظيمية وكلاً من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال قيمتي معامل التفسير البالعتان (0.837, 0.737) على التوالي .

9. اكدت العينة على أهمية تأثير كلاً من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الاداء العالي للعاملين في المصارف عينة البحث وذلك من خلال علاقات تأثير بين كلاً من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الاداء العالي وذلك من خلال قيمتي معامل التفسير البالغان (0.823, 0.762) على التوالي .

**ثانياً: التوصيات:** في ضوء ما تقدم، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الاداء العالي للمصارف المبحوثة بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد بالآتي:

1. التركيز نحو ادراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة وتأثيرها المباشر في اظهار الالتزام المطلوب في العمل وترسيخ سلوكيات المواطنة لدى العاملين لمساهمتها في تحقيق الأداء العالي لمنظمتهم.
2. العمل على تعزيز الالتزام الضروري لتحقيق الأداء العالي من خلال تطبيق العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة.
3. العمل على تعزيز سلوكيات المواطنة اللازمة لتحقيق الأداء العالي من خلال مكافأة تلك السلوكيات بمختلف الطرائق.
4. دعم القيم التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل، مثل العدالة والمساواة والمشاركة والولاء والثقة على مستوى المنظمة بما يسهم ببذل الجهود من اجل تحسين مستويات الأداء للعاملين.
5. التركيز على تعزيز روح التعاون والمساعدة بين العاملين للوصول للسلوك الايجابي الذي يحقق الأداء العالي.
6. توفير مناخ يشجع على الالتزام في مختلف المستويات التنظيمية ما يسهم في تطوير العاملين ومن ثمّ ينعكس ذلك على أداءهم.
7. ضرورة التركيز لتوظيف سلوكيات المواطنة التنظيمية في المصرف بشمولية اكبر في ظل بيئتنا العراقية التي تتسم بالتنوع الثقافي.
8. إن يدعم المسؤولين في المصارف المبحوثة الاداء العالي ووضعه ضمن رسالة واهداف المصرف لما له من مردودات ايجابية على المصارف التجارية.
9. ضرورة اعداد دراسات مماثلة ومتقدمة عن أهم الابعاد التي يمكن ان تؤثر في الاداء العالي في منظمات الاعمال بشكل عام والمصارف بشكل خاص وخاصة بعد تبني المفاهيم السلوكية في الجوانب التمويلية .

## References

### A: Journals & Articles

1. Adıguzel, O., & Ozkan, D.S. "The effect of employee empowerment in health institutions on organizational citizenship behaviours", National Health & Hospital Management Congress, 2013.
2. Ahadi, Sahar and Suandi, Turiman, " Structural Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities" Vol. 3, Issue 1, March 2014.
3. AHMADI, SEYED ALI AKBAR; BEHROOZ MOHAMMADPOUR; MAHJUBEH RAJABI; FOROUZ BAGHBANI, " EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT" International Journal of Information Technology and Management Studies, Vol. 1, Issue 1, January 2014.
4. Ahmed, Asmaa Mohammed; Kawther Abd-El Motagely Fadel; Soad Ahmed Ghallab and Nahed Shawkat Abo El Magd " Effect of Organizational Justice and Trust on Nurses' Commitment at Assiut University Hospitals" New York Science Journal, 7(10), 2014.

5. Akbolat, M., Kahraman, A., & Kırılmaz, H. The effect of identification and psychological contract violation perceptions of the health workers on organizational citizenship behavior, National Health and Hospital Management Congress, 27-29, September 2013.
6. Akdemir, et al., "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1, 2010.
7. Albdour, Ali & Altarawneh, Ikhlas I., "Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan" INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS, 19(2), 2014.
8. Al-Hyasat, Khaled M. K., Al Shra'ah, Ata E. M., Abu Rumman, Mohammed A., "The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations", European Journal of Business & Management, Vol.5, No.2, 2013.
9. Amirabad, Fateme Nikkhah, Sohrabi, Nadreh, Samani, Siamak, "RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, WORK CONSCIENCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PERSONNEL'S OF GAS COMPANY IN YASOUJ " Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No.8; April. 2014.
10. Babaee, Mehdi, Parivash Nourbakhsh, Hossein Sepasi, " Relationships between Job Security and Organizational Justice with Job Motivation in Work Environment" International Journal of Scientific Research, Vol.08, Issue.02, 2014.
11. Bagorogoza, Janet & De Waal, André A., "The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organizations: The case of financial institutions in Uganda" Emerald Group Publishing Limited, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 6 Iss: 4, 2010.
12. Bahrami, Hadi, Freyedon Ahmadi, Fakhardin Marofi, "Survey the role of Social capital to improvement organizational commitment in Kurdistan province education" INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 6, NO 2, JUNE 2014.
13. Bambale, Abdu Ja'afaru "Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions" Journal of Marketing and Management, 5 (1), May 2014 .
14. Barkhordara, Fatemeh " Organizational justice and organizational commitment (A study on employees of Payame Noor Universities in Khorasan Jonobi, Iran)" Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, RRAMT 2014- Vol. 40, 2014.
15. Benlioglu, Benek, Baskan, Gulsun Atanur, " The Examination of The Effect of Perceived Organizational Support of University Teaching Staff on Organizational Commitment" Mevlana International Journal of Education (MIJE), Vol. 4(2), August, 2014.
16. Buluc, Bekir, and Gunes, Ahmet Melih, " Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools", Anthropologist, 18(1), 2014.
17. Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming, "High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Human Resource Management, Vol.3, No.2, 2012.
18. Chien, Yung-Chieh "Verifying the effects of organizational justice and work values upon organizational performance: using organizational citizenship behavior as the dual mediator" African Journal of Business Management", Academic Journals, Vol. 7(22), 14 June, 2013.
19. Damirchi, Qader Vazifeh, Talatapeh, Mohammadbager Babai, Darban, Moosa Zamanzadeh, "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Moghan's Agro-Industry Company", International Journal of Management & Social Sciences Research, Vol.2, No.3, 2013.

20. Dash, Sangya and Pradhan, Rabindra Kumar "Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations" International Journal of Business and Management Invention, Vol.3, Issue 01, January 2014.
21. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chiraprapha Tan, "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4 2013.
22. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, " Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank" MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 15, NO. 1, 2011.
23. De Waal, André A. "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum, 2010 .
24. De Waal, André A. & Chachage, Bukaza, " Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2, 2011.
25. De Waal, André A. & Sultan, Suhail, "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" Emerald Group Publishing, Education, Business & Society: Contemporary Middle Easter Issues, Vol.5, No.3, 2012.
26. De Waal, André A., "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1, 2012.
27. De Waal, Andre & Jansen, Paul, "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1, 2013
28. De Waal, André, Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1, 2014.
29. De Waal, A. & Frijns, Miriam, "APPLICABILITY OF the high performance organization framework in central africa: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC", 2012.
30. Devin, Hassan Fahim, Majid Arji , Davood Farbod, " Investigating the Relationship between Organizational Justice and Employees' Mental Health Status" BULLETIN OF THE GEORGIAN NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES, vol. 8, no. 2, 2014.
31. De Waal, André A., et al., "Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership & Organization Development Journal, Vol.33, No.2, 2012.
32. Dey, Tumpa, Ashok Kumar, Y.L.N. Kumar, " A New Look at the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Conceptual Study" International Journal of Humanities and Social Science Vol. 4 No. 1; January 2014.
33. DWARKA, BCIPS, " A THEORETICAL MODEL OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT FOR ACADEMICIANS IN TECHNICAL AND MANAGEMENT INSTITUTES OF DEVELOPING COUNTRIES LIKE INDIA AND REVIEW OF LITERATURE" International Journal Of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.4 (1), JANUARY , 2015.
34. Elif Dikmetaş, Serap Durukan Köse, Tuncay Köse, "The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Hospital", Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol. 2, No. 2, 2014.
35. Farahizade, Zahra, Belaghat, Sayed Reza, " Study of the Relationship between Islamic Ethics based Management and Organizational Justice and Commitment among Managers of Different Schools at Zahedan Pre-province" International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Science Explorer Publications, Vol, 4 (7), 2013.

36. Farndale, Elaine, et al., "High commitment performance management: the roles of justice and trust" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 40, No. 1, 2011.
37. Folorunso, O.O, Adewale, A. J., Abodunde, S.M " Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, , Vol. 4, No. 8, August 2014.
38. Foumany, GholamhosseinEntesar and Danshdost, Mehrandokht " The Relationship of Spiritual Intelligence with Mental Health and Organizational Commitment among Nurses in Mashhad Hospitals" Journal of Educational and Management Studies, J. Educ. Manage. Stud.,3 (4), 2014.
39. Gavareshki, Maryam Naderzadeh, AzamBatyari, HoseinaliBahramzadeh," To Examine the Relationship between Organizational Justice and Organizational Motivation for the Primary Schools Principals in KhorasanRazavi Province (Sabzevar City)" A Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 3 Issue 11 November 2014.
40. Gündüz, Yüksel "The Effect of Organizational Support on Organizational Commitment" Anthropologist, 18(3), 2014.
41. Gupta, Vipin," Cultural basis of high performance organizations" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Commerce and Management, Vol. 21, No. 3, 2011.
42. Hakim, Wardhani, Nimran, Umar, Haerani, Siti, Alam, Syamsu "The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia" IOSR Journal of Business and Management ,Vol.,16,Iss.,2,Ver. II,2014.
43. Haq, Muhammad Anwar ul , Yan Jindong, NazarHussain, and Zafar-uz-ZamanAnjum, " Factors Affecting Organizational Commitment Among Bank Officers In Pakistan" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 4. Ver. I, Apr. 2014.
44. Hasanzadeh, Masoud and Shamshiri, Gaffar," Studying the Effective Factors in Increasing Organizational Commitment of the Staffs of Private Banks in Iran" Reef Resources Assessment and Management Technical Paper ,Vol. 40,1, 2014.
45. Hebert , Paulette R., "In situ perceptions of a move: Facility management interns consider scientist end-users at a national lab", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Facilities Management, Vol.10, No.2, 2012.
46. Icerli, L., &Yıldırım, M.H. "The relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behaviour: a study in health sector". Journal of Organization and Administrative Sciences, 4(1),2012.
47. İkinci, Sinem, "A New Perspective: Organizational Citizenship Behaviour and its Reflections" TEM Journal – Volume 3, Number 4, 2014.
48. Iqbal, Anam , Muhammad SajidTufail , Rab Nawaz Lodhi," EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PAKISTANI ORGANIZATIONS" European Centre For Research Training And Development UK, Global Journal Of Human Resource Management Vol.3,No.1, January 2015.
49. Kalpana, R., Shibu, N.S. " FACTORS RELATING TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH SPECIAL REFERENCE TO WOMEN FACULTIES OF ENGINEERING COLLEGES" INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT (IJM), Volume 6, Issue 1, January, 2015.
50. Karaman, A.,&Aylan,S. "Organizational Citizenship", Journal of Economics and Administrative Sciences at KahramanmaraşSütçü İmam University, 2(1),2012.
51. Keskes, İmen" Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions" Intangible Capital,10(1), 2014.

52. Khorshidi, Abbas and Sadeghi, Saeed "An Investigation into the Rate of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Personnel of Shahed University in order to Purpose Improvement Strategies" *Journal of Educational and Management Studies, J. Educ. Manage. Stud.*, 3(2),2013 .
53. Khuong, Mai Ngoc & Nhu, Nguyen Vu Quynh "The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment–A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City " *Journal of Advanced Management Science* Vol. 3, No. 4, 2015.
54. Kolade, Obamiro John, Oluseye, OgunnaikeOlaleke,"Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance" *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 1,2014.
55. Koster, Ferry"“When two worlds collide”": Career satisfaction and altruistic organizational citizenship behavior",*Journal of Business Science & Applied Management*,Vol. 9, Issue 1,2014.
56. Lee, UngHee, Kim, HyeKyoung, and Kim, Young Hyung "Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes" *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 5, No. 1,2013.
57. Lee, Yu-Je, I-Chao Lee and Chin-Lang Lin," The effects of employees' satisfaction and leadership styles on organizational performance: Organizational commitment as a dual mediator" *Asian Journal of Empirical Research*, 4(2)2014.
58. Leggat, Sandra G., et al., "High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform" *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 25, No. 3, 2011.
59. Manesh, Seyed Ali Hoseyni, AbolfazlSadeghian and HoseynEslami, "The relationship between organizational commitment with respect, compassion and professional moral superiority of Yazd staff governor" *Journal of Novel Applied Sciences*, 4 (2),2015.
60. Manouchehri, Meghdad, H.R.Razavi, S.Emamgholizadeh, " Correlation between Organizational Justice and Employees' Performance in Golestan Province Bank Melli Iran" *International Research Journal of Management Sciences*. Vol., 2 (2), 2014.
61. Mansour, Mourad " Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudi Companies" *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2, No. 1, February 2014.
62. Mehri, Saeed, Hamid Reza Razavi," Surveying the Relation between Organizational Justice, Organizational Commitment and Organizational Health in Staff of State Offices of Esfarayen County" *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. Vol., 3 (SP), 2014.
63. Mey, Michelle, Amanda Werner, AnthonieTheron,"The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship" *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 12, Issue 3, 2014.
64. Moazzezi, Moosa, SadraddinSattari, Adel ZahedBablan," RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB PERFORMANCE OF PAYAMENoor UNIVERSITY EMPLOYEES IN ARDABIL PROVINCE" *SINGAPOREAN Journal Of businessEconomics, Andmanagement studies* Vol.2, no.6, 2014.
65. MojganSalehi ,FardinAslani, MarziehMoradi , Mehdi Moradi, SamanMakii, GolnazKarimi, " The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Case Study in the Organization of Education Sanandaj City" *Asian Journal of Management Sciences & Education* Vol. 3(3) 2014.
66. Moore, Heather L., Moore, T. Winters," The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members" *Journal of Academic and Business Ethics* Volume 9, 2014.
67. NART, Senem, BATUR, Ozgur, "The relation between work-family conflict, job stress, organizational commitment and job performance: A study on Turkish primary teachers" *International Association of Social Science Research, European Journal of Research on Education*, 2(2), 2014.

68. Naveed Ahmad, Nadeem Iqbal, Komal Javed, Naqvi Hamad, "Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction" *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* Vol. 1, No. 1, January 2014.
69. Ngadiman, "INFLUENCE OF WORK SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF LECTURERS AT FACULTY OF TEACHERS' TRAINING AND EDUCATION, SEBELAS MARET UNIVERSITY, SURAKARTA" *Educational Research International*, Vol.1, No.3, 2013.
70. Nguyen, Tung N., Khuong N. Mai, and Phuong V. Nguyen, "Factors Affecting Employees' Organizational Commitment—A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam" *Journal of Advanced Management Science* Vol. 2, No. 1, March 2014.
71. Nwibere B.M. "INTERACTIVE RELATIONSHIP BETWEEN JOB INVOLVEMENT, JOB SATISFACTION, ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN NIGERIAN UNIVERSITIES" *International Journal of Management and Sustainability*, (6)3 2014.
72. Obeidat, Bader Yousef, Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh & Ayman Bahjat Abdallah, "The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach" *International Journal of Business & Management*; Vol.9, No.3, 2014.
73. OSA, IGBAEKEMEN GODDY & AMOS, IDOWU OLUWAFEMI, "THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEES PRODUCTIVITY: A CASE STUDY OF NIGERIA BREWERY, PLC" *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2, Issue 9, Sep 2014.
74. OZDEM, Guven "THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND THE ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL COMMITMENTS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS" *Journal of Global Strategic Management*, 12, 2012.
75. OZYER, Kubilay, Öznur Azizoğlu, Mihriban CİNDİLOĞLU, Recep ERYİĞİT, "DOES ORGANIZATIONAL JUSTICE HAVE EFFECT ON EMPOWERMENT? A STUDY IN TURKISH BUSINESS CONTEXT", *The 2nd IBEA – International Conference on Business, Economics and Accounting*, Hong Kong, March 2014.
76. Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. "The effect of organizational harmony on organizational citizenship behaviour: the intermediary role of emotional commitment". *Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty of Süleyman Demirel University*, 18(3), 2013.
77. Rafiei, Mojtaba, Mohammad Taghi Amini and Navid Foroozandeh, "Studying the impact of the organizational commitment on the job performance" *Management Science Letters*, 4, 2014.
78. Rahman, Md. Sahidur, Rana Karan and Md. Iftekhar Arif, "Investigating the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study" *SIU Journal of Management*, Vol.4, No.1, June, 2014.
79. Rahmawati, Yeni "Relationship Between Motivation and Organizational Commitment among Scout Volunteers in East Kalimantan" *Journal of Social Science Studies*, Vol. 2, No. 1, 2015.
80. Riaz, Tabassum and Hunjra, Nazar Abbas "Evidence of organizational commitment and work-life Conflict" *Journal of Business Management and Economics*, Vol. 6(1), February, 2015.
81. Rocha, Robson, "Changing the (im)balance of power: high performance work systems in Brazil" *Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations*, Vol.32, No.1, 2010.
82. Saif, Naveed, Bakhtiar Khan Khattak, Saqib Khan, "Understanding the Relationship between Organization Commitment in Pakistan SME's Manufacturing Sector with Employees Citizenship Attitude" *Information and Knowledge Management*, Vol.5, No.2, 2015.

83. Saleh, Ali, Muhammad Darawad, Mahmoud Al-Hussami," Organizational Commitment and Work Satisfaction among Jordanian Nurses: A Comparative Study", Life Science Journal;11(2), 2014.
84. Sari, NikiPuspita, ArmanuThoyib, Noermijati," The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior Mediated By Organizational Commitment (A Study on Teachers of Islamic Boarding High School in Tulungagung Regency)" International Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 4, No.2; February 2014.
85. Sharifi, Nahid, Shahtalebi, Badri" THE RELATIONSHIP BETWEEN DIMENSIONS OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT STUDIED: STAFFS OF GENERAL DIRECTORATE OF EDUCATION OF ISFAHAN" Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No.11a; July. 2014.
86. Siburian, Paningkat " Determinant Factors of Organizational Commitment of Elementary School Teachers in North Sumatra Indonesia" International Journal of Sciences: Basic and Applied Research,Vol.18, No.1,2014.
87. Sjahrudin, Herman "Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior" INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, Institute of Interdisciplinary Business Research,VOL.4,NO.12,2013.
88. Sofiah K.K., Padmashantini,P.,Gengswari,K "A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry"Journal for Innovation Education and Research,Vol.2-07, 2014.
89. Syaifullah, Muhammad " Influence Organizational Commitment On The Quality Of Accounting Information System" INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 3, ISSUE 9, SEPTEMBER 2014.
90. Taboli, Hamid and Rahmani, Mohammad " IDENTIFY THE RELATIONSHIP BETWEEN THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 4 (S4), 2014.
91. Tafti, ElhamDehghani, HosseinPoursoltaniZarandi and Akbar Afarinesh Khaki," THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION WITH PRGANIZATIONAL COMITMMENT ON WOMEN PHYSICAL EDUCATION AND NON PHYSICAL EDUCATION TEACHERS" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 4 (S3), 2014.
92. Taheri, Fatemeh, Soltani, Eiraj "The Study of Organizational Justice Effect on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior; (Case Study: Organization of Roads and Urban Development of Golestan State)" World of Sciences Journal,Volume: 01 Issue: 15, 2013.
93. TANRIVERDİ, Haluk, ALTINDAĞ, Erkut " ORGANIZATIONAL ETHICS AND CLIMATE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP RELATIONSHIP AT HEALTH INSTITUTIONS IN TURKEY" European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 6, September 2014.
94. Tokgoz, E., &Seymen, O,A "The relationship between organizational confidence, organizational identification,&organizational citizenship behavior:astudy in astate hospital"Suggestion, 10(39),2013.
95. Tziner, Aharon&Sharoni, Gil "Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture",Journal of Work and Organizational Psychology, 30,2014.
96. Unni V, Archana S "A Study of Relationship between Social Capital and Organizational Citizenship Behavior" International Journal of Managerial Studies and Research, Volume 2, Issue 4, May 2014.



97. Vahidi, Azin, kakavand, SaeideTarokh, Mohammad Jafar "The influence of Organizational Citizenship Behavior on Information Security Behaviors " International Journal of Information and Communication Technology Research, Volume 4 No. 3, March 2014.
  98. Verma, ShikhaPahwa, Krishnan, Venkat R., " Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role of Leader's Gender" NMIMS Management Review Double Issue: Volume XXIII October-November 2013 , University Day Special Issue January 2014.
  99. Wahyuni, DewiUrip, BudimanChristiananta, AnisEliyana," Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya" Educational Research International Vol. 3(2) April 2014.
  100. Wanga, Qian, QingxiongWeng, James C. McElroy , Neal M. Ashkanasy , FilipLievens," Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender" Journal of Vocational Behavior, Elsevier Inc. ,84,2014.
  101. Yilmaz, S. "A study on the job satisfaction, perception of organizational justice and organizational citizenship behaviors of the teachers in Kayseri", Journal of the Institute of Social Sciences, 33(2),2012.
  102. Young, Suzanne, et al., "High performance work systems and employee well-being : A two stage study of a rural Australian hospital" Emerald Group Publishing Limited. Journal of Health Organization and Management ,Vol. 24, No. 2, 2010.
  103. Zhou, Jianwu, Michel Plaisent, LiliZheng, Prosper Bernard," Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions" Open Journal of Social Sciences,2, 2014.
- B. Thesis
1. Gerdes,S. "Entrepreneurial leadership: trigger or obstacle for employees' organizational commitment? ", Thesis Conference, Enschede, University of Twente, Faculty of Management and Governance,2014.
  2. Odle, Taylor K., "Implications of Distance and Envy in Organizations: An Exploration of Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors", University of Tennessee Honors thesis Projects, 2014.
  3. Pakwihok, Somnattha, "Achieving Superior corporate Performance and the characteristics of managerial dimensions : the stock exchange of Thailand", Doctoral thesis in philosophy (development administration) school of public administration national institute of development administration, 2010.
  4. Zamini, Alireza " Job Satisfaction and Organizational Justice as Predictors of Attitude Concerning Organizational Reform" Master's Thesis, Spring Term 2014.
  5. Iden, Louise M." Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway" Master thesis in International Business, Norwegian School of Economics Bergen, Spring 2014.

### ملحق (1) / نبذة مختصرة عن المصارف التجارية الاهلية عينة البحث

1. مصرف بغداد : هو واحد من أكبر المصارف التجارية الخاصة في العراق بفروعه الـ 40 . ورؤيته هي دمج التقنية مع خدمة العملاء . لذلك برز كواحد من أكبر المصارف في المنطقة التي تقدم الخدمات المالية بجودة وثقة تامة . وتشمل خدماته خدمات العقارات التجارية وقروض البناء، خدمات الائتمان، والاعتمادات والتمويل التجاري. فضلا عن خدماته لعملائه من الأفراد التي تضم مجموعة متكاملة من حسابات التوفير والقروض السكنية والقروض

- الشخصية وقروض السيارات ، سواء كانت في الشرق الأوسط أو شمال أفريقيا . وهو عضو في مجموعة شركة مشاريع الكويت القابضة (وهي مجموعة من سبعة بنوك شركاء) ولديه حضور في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .
2. مصرف الاستثمار العراقي : تأسس المصرف للاستثمار العراقي كمؤسسة مصرفية مجازة وفقاً للأحكام البنكي المركزي العراقي ولديه مصرفنا عشرون فرعاً في بغداد وباقي محافظات القطر، فضلاً عن مكاتب متخصصة أخرى، منها مكاتب الوساطة لبيع وشراء الأسهم المالية، ومكتب لبيع وشراء العملات الأجنبية، وجميع المكاتب قد تخصصت في تقديم الخدمات المصرفية.
3. مصرف دار السلام : يعد مصرف دار السلام للاستثمار من إحدى أكبر المصارف الخاصة في العراق بعد مشاركته مع بنك HSBC في تشرين الثاني عام 2005 . ودأب على أن تكون مبادئ الخدمة والنزاهة الملائمة شعاراً لكل عملياته. فمن خلال مقارنته الابتكارية للعمل المصرفي والخدمات والبرامج المصرفية العالية الجودة، يسعى المصرف إلى التمركز كقوة عراقية تتميز باسم وهوية هما مرادفان للنزاهة والتقدم والابتكار في الجودة. و يسعى دار السلام إلى ان يكون ارقى شركة خدمات مالية على انتشار فروعه في العراق المتمثلة بسبع فروع في العاصمة بغداد و 7 في باقي المحافظات الأخرى.
4. المصرف الأهلي العراقي : تأسس المصرف كشركة مساهمة عامة ضمن القطاع الخاص، ليعمل على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية للمؤسسات التجارية والأفراد في العراق. ونظراً لنمو أعمال البنك والنجاح الذي حققه، فبعد كابتال بنك المصرف الأردني الوحيد المتواجد في السوق العراقية، المساهم الرئيسي في المصرف الأهلي العراقي ؛ إذ تبلغ نسبة مساهمته فيه 61.85% من إجمالي رأسماله. وبالاعتماد على شبكة مراسلي كابتال بنك ، يقدم المصرف الأهلي العراقي خدمات مميزة ليس للأفراد والشركات التجارية العراقية فحسب، وإنما يتعداه ليشمل الأفراد والشركات التجارية الإقليمية والعالمية. ويمتلك المصرف الأهلي العراقي ما مجموعه ثمانية فروع، تغطي اغلب المحافظات العراقية ومنتشرة في كلاً من بغداد ويتواجد بها ثلاث فروع ، فضلاً عن فرع واحد في كل من البصرة وأربيل وكربلاء والموصل والسليمانية.
5. مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل : تم تأسيس المصرف في بغداد، وحالياً يعد مصرف الاقتصاد أحد أهم خمسة مصارف خاصة في العراق، ونتيجة للأرباح والانجازات التي حققها البنك فهو الان يسعى الى توسيع إنجازاته واستثماراته الى خارج العراق وهي فرصة وانجاز رائع للقطاع الخاص العراقي، وفتح الطريق وخلق الفرص للاستثمارات والمستثمرين الأجانب للاستثمار في العراق، وذلك لخلق المزيد من فرص العمل والانجازات، وهذا احد أهم أهداف مصرف الاقتصاد. ويتوسعه من خلال فروعنا 22 المنتشرة على أرجاء العراق مصرف الاقتصاد عرض العديد من فرص العمل كما أن الاستمرار في التوسع يؤمن المزيد من الفرص وان كل فرع جديد يفتح باباً لفرص عمل جديدة تقدم عمل ثابت وأجور جيدة وحياة أفضل لتخدم أبناء هذا الشعب.
6. مصرف الخليج التجاري : أسس المصرف كشركة مساهمة خاصة و باشر نشاطه الفعلي بتاريخ 2000/4/1 وفتح الفرع الرئيسي أبوابه للجمهور بهذا التاريخ بعد حصوله على إجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي ليمارس المصرف أعمال الصيرفة الشاملة وقد تم تعديل عقد تأسيسه بزيادة رأس ماله عدة مرات حتى اصبح رأسماله بتاريخ 2013/9/8 (250) مليار دينار ما يعادل (212) مليون دولار أمريكي ويخطط المصرف للوصول إلى (350) مليار دينار في عام 2015. و للمصرف 23 فرع في بغداد , البصرة , النجف , كربلاء , بابل , الديوانية , اربيل , واسط , تكريت .