

## أثر العدالة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي

(دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس)

كنانة علي \*

(تاريخ الإيداع ٢٠ / ٦ / ٢٠١٩ . قَبْلَ للنشر في ٢٠ / ٦ / ٢٠١٩)

### □ ملخص □

يتناول البحث الحالي أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) في زيادة الالتزام التنظيمي، من خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس. ولتحقيق أهداف البحث جرى بناء استبيان وتوزيعه على عينة قصدية بلغت (٦٠) عاملاً إدارياً في مشفى الشهيد باسل الأسد. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي، توجد علاقة موجبة بين (العدالة الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) والالتزام التنظيمي. جرى اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز عدالة التوزيع وذلك من خلال إعادة النظر في سياسة الأجور والرواتب المطبق في المشفى محل الدراسة، العمل على تعزيز عدالة الإجراءات المتبعة حالياً في توزيع مخرجات العمل على العاملين لما لها من تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة، أن تعمل إدارة المشفى محل الدراسة على إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على التزامهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية، الالتزام التنظيمي.

\* ماجستير - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس - سورية.

E\_mail:kenana\_ali@yahoo.com

## **The impact of organizational justice in increasing organizational Commitment (A Field study of the administrative staff in the hospital Martyr Bassel al-Assad in the city of Tartus)**

**Kinana Ali \***

**(Received 20 / 6 / 2019 . Accepted 20 / 6 / 2019)**

### **□ ABSTRACT □**

The following study addresses the impact of organizational justice in its four dimensions (distributive, procedural, interactive, evaluative) in increasing organizational Commitment, through conducting a field study on the administrative staff at the Martyr Bassel al-Assad Hospital in the city of Tartous.

To achieve the objectives of the research, a questionnaire was constructed and distributed to a Purposive sample of (60) administrative workers In the Martyr Basel Assad Hospital. The researcher used descriptive method. The research has reached a number of results, the most important of which are: There is an intermediate relationship between organizational justice and organizational Commitment, there is no relationship between distributed justice and organizational Commitment, There is a positive relationship between (procedural, interactive, evaluative justice) and organizational Commitment. A number of recommendations were proposed, including: To promote the fairness of distribution by reviewing the policy of wages and salaries applied in the hospital under study, To promote the fairness of the procedures currently employed in the distribution of labor outputs to employees because of its positive impact on organizational Commitment to the organization, The Department of the hospital under study should provide the opportunity for the participation of workers in administrative decision-making, In particular those relating to their work in the Organization, Making them more acceptable and responsive to these decisions, Which is reflected in their organizational Commitment and performance of their duties . And their continuous motivation towards work and support for belonging.

**Keywords:** organizational justice, distributive justice, procedural justice, evaluative justice, organizational Commitment

---

\* Master, Faculty of Economics, Department of Business Administration, University of Tartous, Syria.

## مقدمة:

يعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة؛ لآثاره في أداء الأفراد وسلوكهم، وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به. فضعف الالتزام التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل: انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية، وتعدُّ العدالة التنظيمية عاملاً رئيساً يرتبط مع نجاح كل منظمة. ومن أجل الحفاظ على رضا العاملين والتزامهم وولائهم للمنظمة يجب على المنظمة أن تكون منصفة في نظامها بشأن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. (Colquitt, Greenberg, & Zapata, 2005) (Phelan, 2005) (Colquitt, 2001,p387). حيث إن العدالة التنظيمية لديها القدرة على خلق فوائد مهمة ومتعددة للمنظمات والعاملين على حد سواء تشمل مزيداً من الثقة والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما تقدم، ونظراً لأهمية الالتزام التنظيمي في عمل المنظمات ونجاحها، وتحسين أدائها هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية) في الالتزام التنظيمي؛ وذلك بالنسبة إلى العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس.

## الدراسات السابقة :

(1)-دراسة ( السعود، سلطان، ٢٠٠٩ )، بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية و عدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية والعدالة التقييمية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. استخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي، الأساليب الإحصائية المستخدمة المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً. تبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

(٢)- دراسة (Fatt, et al.,2010)، بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف وجهات نظر الشركات الماليزية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية التي تشمل على عنصرين، هما: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي، ودوران النية( دراسة مسحية على الموظفين في الشركات الماليزية)، جُمعت البيانات بواسطة الاستبيان، الأساليب الإحصائية المستخدمة هي معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد واختبار t-test. وكشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي ناتج عن تطبيق كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية؛ أي كلما ارتفع مستوى إدراك الموظف نحو إنصاف الوسائل المستخدمة لتحديد النتائج (العدالة الإجرائية) ونزاهة نتائج تلقي الموظفين (التوزيع العدالة) تميل إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؛ في حين أن الالتزام التنظيمي يقلل من دوران النية.

(٣)- دراسة (Kumari, Afroz,2013)، بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي بين موظفي الطاقة الحرارية الصناعية". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية التي تكونت من

ثلاثة أبعاد، وهي عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي وسلوك الإبداع للموظف. تكونت عينة الدراسة من ٧٠ موظفاً من شركة NTCP من سونبادرا الهند. من الموظفين الإداريين الذين تطوعوا للمشاركة في الدراسة. وقد حُلِّت البيانات باستخدام اختبارات التحليل الوصفي والارتباط. وأشارت نتائج ارتباط بيرسون إلى أن العدالة التنظيمية ذات تأثير كبير في الالتزام والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الطاقة الحرارية.

(٤) - دراسة (Manouchehri, 2014)، بعنوان: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وولاء الموظف". هدفت هذه الدراسة إلى مسح إدراك الموظفين لدرجة العدالة وعلاقتها مع الولاء الوظيفي، ويُعدُّ متغير العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)؛ ويُعدُّ ولاء الموظف متغيراً تابعاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والأساليب الإحصائية المستخدمة هي أساليب الإحصاء الوصفي واختبار كولموغوروف-سميرنوف و معامل ارتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين. أيضاً كان هناك ارتباط كبير بين العدالة التنظيمية ومكوناتها، والشعور بالانتماء والقبول والتزام الموظفين.

(٥) - دراسة (Ibrahim & Perez, 2014) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية، ورضا الموظفين، والجنس على التزام الموظفين: أدلة من دولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت هذه الدراسة إلى بحث الآثار المباشرة للأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية، ورضا الموظفين والجنس على الالتزام التنظيمي في إطار المنظمات الخدمية الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، وتقنية الانحدار لتحليل البيانات. وكشفت النتائج أن رضا الموظفين له تأثير مباشر على الالتزام. مكونات العدالة التنظيمية الثلاثة (عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية، والعدالة تفاعلية) ليس لديها تأثير مباشر على التزام الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، جنس الموظف وجنسيته، لا يؤثران في الالتزام تأثيراً مباشراً أو غير مباشر.

(٦) - دراسة (ابتسام، ٢٠١٥)، بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية لدى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، والمستمر، والعاطفي) في المؤسسة. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، وعلى الإحصاء الوصفي واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحليل النتائج. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية وهي علاقة موجبة وقوية، وذلك يعود إلى الولاء و المسؤولية والرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، والذي يشعر به العاملون ويعود هذا لتأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

تقييم الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة في تحديد تساؤلات الدراسة وفروضها، والتعرف إلى متغيرات الدراسة وأهدافها. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها سوف تدرس أثر العدالة التنظيمية بمتغيراتها الأربعة على الالتزام الوظيفي. حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (السعود، سلطان) في أخذ العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً يتكون من أربعة أبعاد (عدالة توزيعية وإجرائية وتفاعلية وتقييمية) واختلفت مع هذه الدراسة من حيث المتغير التابع ومجتمع الدراسة، بالنسبة إلى الدراسة (Fatt, et al) ركزت هذه الدراسة على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل الذي يتكون من بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. أخذت دراسة Manouchehri العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً يتكون من ثلاثة أبعاد (عدالة توزيعية وإجرائية وتفاعلية) ودراسة Kumari أيضاً أخذت العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً يتكون من ثلاثة أبعاد، والالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً،

لكن في هذه الدراسة تم إضافة بعد رابع للعدالة التنظيمية ( العدالة التقييمية) إلى الأبعاد الثلاثة؛ وتختلف الدراسة الحالية مع هاتين الدراستين من حيث مجتمع الدراسة.

### مشكلة البحث:

بناءً على نتائج الدراسات السابقة تبين أن الإدارات في منظمات الأعمال التي تساهم في ممارسة سلوكيات الالتزام التنظيمي لا تساهم بالارتقاء بأداء الفرد والمنظمة فقط، بل ويُعبّر في حقيقة الأمر عن مدى ولاء العناصر البشرية والتزامهم لمنظمتهم. الأمر الذي يُشكّل تحدياً لا يُستهان به لتلك الإدارات، خاصةً أنها تتعامل مع مستويات مختلفة من العاملين من حيث تفاوت الفئات العمرية والمؤهلات التعليمية وعدد سنوات الخبرة الوظيفية، وأن عليها في الوقت نفسه أن تُهيئ بيئة تنظيمية سليمة، كتوفير جو تسوده العدالة التنظيمية يُشجع أولئك العاملين على ممارسة تلك السلوكيات، التي لا تُعد فطرية فقط وإنما أيضاً مكتسبة. وفي واقع الأمر، فقد وجدت الدراسة الحالية أن الإدارة في مشفى الشهيد باسل الأسد تواجه ذلك التحدي؛ من خلال الملاحظات التي رصدتها الباحثة في أثناء اللقاءات الأولية التي أُجريت مع تلك الإدارة والاتصال المباشر مع العاملين في المشفى، ويكمن جوهر المشكلة في ضرورة البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة في زيادة الالتزام التنظيمي تجاه الفرد وتجاه المنظمة عند العاملين في مشفى الشهيد باسل الأسد في طرطوس، وذلك نظراً لأن الإدارة لتلك المشفى تواجه تحدياً فعلياً في تحفيز تلك السلوكيات وقياسها.

وبناءً على ما سبق فقد تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيس: هل هناك تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في طرطوس؟ وتتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث؟
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث؟

### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث  
الفرضيات الفرعية:

- (١) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث.
- (٢) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث.

(٣) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث.

(٤) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث.

### متغيرات البحث:

المتغير المستقل: متغير العدالة التنظيمية الذي يتكون من الأبعاد الآتية وهي: العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، العدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

### أهمية البحث وأهدافه :

**الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للدراسة في إمكانية تعميم النتائج على مستوى الجمهورية العربية السورية، وبالتالي ستقدم الدراسة اسهاماً علمياً يُثري البحث العلمي بإحدى القضايا البحثية التي تُعاني منها الإدارات في القطاع الصحي في تحفيز سلوك الالتزام التنظيمي لدى الفرد تجاه المنظمة، وتكون مرجعاً للطلاب والباحثين ومقدمة لسلسلة دراسات علمية وأكاديمية لاحقة.

**الأهمية العملية:** تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد متخذي القرار على تحسين أداء المشفى محل الدراسة من خلال زيادة التزام عاملها في التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في هذه المشافي.

**أهداف البحث :** يهدف البحث إلى: معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة ( التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) على الالتزام التنظيمي، معرفة الأهمية النسبية لهذه الأبعاد الأربعة على الالتزام التنظيمي وذلك عند العاملين في المشفى محل الدراسة، التوصل إلى نتائج من شأنها أن تبين أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في سلوك الالتزام التنظيمي.

### منهجية البحث:

جرى الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي لأهم ما ورد في الكتب والدوريات والأبحاث والمقالات باللغتين العربية والإنكليزية في موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. واعتمد الاستبيان وسيلةً لجمع البيانات الأولية، وتضمن الجوانب الرئيسة لمحتوى البحث؛ إذ تكونت الاستبانة من خمسة محاور موزعة على 36/ فقرة، وشملت هذه المحاور: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، الالتزام التنظيمي. وقد أخضعت هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، فعُرِضَتْ على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم. وقد أُجريت التعديلات اللازمة كما جرى اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وللاستبيان ككل وكانت قيمته ٨٦%؛ أي أكبر من ٦٠% وهذا يدل على درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستقصاء. ثم جرى تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS 19.

الجدول (١) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ.

معامل الثبات ألفا	عدد الفقرات	البعد
.851	٥	العدالة التوزيعية
.796	٦	عدالة الإجراءات
.818	٥	العدالة التفاعلية
.783	٩	العدالة التقييمية
.882	١١	الالتزام التنظيمي
.860	٣٦	الاستبيان ككل

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

### مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث: تكوّن مجتمع البحث من العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس .  
عينة الدراسة : عينة قصدية من العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد تألفت من ٧٧ عاملاً.

### حدود البحث:

الحدود الزمنية : تحددت الدراسة في المدة بين شباط ٢٠١٧- شباط ٢٠١٨ .  
الحدود المكانية: اقتصرت على مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس.  
الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها ( التفاعلية والتوزيعية والإجرائية والتقييمية) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد.

### أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية: تم جمعها من الكتب والرسائل الجامعية والدوريات بهدف بناء الإطار النظري العلمي، ومن خلال ما نُشر على شبكة الإنترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالبحث.  
البيانات الأولية : حصلنا عليها من خلال تصميم استبيان أخذ من مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية: مقياس العدالة التنظيمية (Neihoff & moorman,1993) ومقياس الالتزام التنظيمي (Mowday and Other)، (سمراء، دليلة، ٢٠١٤)، (الرزاق، ٢٠١٤)، (البكار، ٢٠١٢)، وتمّ تكييف بعض الأسئلة لتناسب مع الدراسة الحالية، تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

### أدبيات البحث :

#### مفهوم العدالة التنظيمية :

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة عندما قدم ( Adams ،١٩٦٥، ١٩٦٣) نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الانساني (حواس، ٢٠٠٣، ص١٠٥). وتقتض هذه النظرية أن العاملين سيقارنون اذا كانت نسبة المدخلات الوظيفية الخاصة بهم عادلة (مثل الوقت والجهد) بالنسبة إلى مخرجاتهم الوظيفية ( مثل الأجر والوضع ) مقارنة بالآخرين ( الأصدقاء والأقران بالعمل). (Mowday & Colwell, 2003) (Liao, p 2).

ويعرف "Adams" المدخلات على أنها نوع عمليات الشخص وخصائصها، مثل: العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهد المبذول، المهارة، مدة الخدمة... الخ، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، الأجر، الترقية الاجتماعية، السلطة وغيرها (الرزاق، ٢٠١٤، ص ٢٢).

وفقا لغرينبرغ (Greenberg, 1987) العدالة التنظيمية هي انعكاس لتصور العاملين للمعاملة العادلة في مكان العمل وتشكل عنصراً أساسياً على المدى الطويل للأجل للمنظمة. على العكس من ذلك، يسود الظلم بعد ذلك إذ يمكن أن تتقسم المنظمة بأكملها من خلال خلق حالة من الفوضى المطلقة. (Rahman, et al., 2015, p2)

وتستخلص الباحثة مما سبق أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والعدالة في الحقوق والواجبات التي تكشف عن علاقة الفرد مع المنظمة أي ادراك العاملين للعدالة في مكان العمل ( المنظمة ) من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر أخيراً في مواقفهم وسلوكهم وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين .

#### أبعاد العدالة التنظيمية:

إن المراجعة المعمقة لنظرية العدالة التنظيمية في الأدبيات تظهر تباين آراء الباحثين بشأن أبعاد العدالة التنظيمية فمنهم من يشير إلى أنها تتضمن بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات - (Nasurdin & Khan, 2007: 339). وآخرون أشاروا إلى ثلاثة أبعاد من خلال إضافة بعد ثالث هو العدالة التفاعلية (Niehoff & Folger and Konovsky, 1989; Cropanzano and Greenberg, 1993: 527). - Moorman, 1997: 527). (Taamneh, 2015, p108)

ومنهم من أضاف عدالة التقييم وهناك من أضاف عدالة المعلومات، أما في بحثنا الحالي يتم التركيز على أربعة أبعاد هي :

١- العدالة التوزيعية ٢ - عدالة الإجراءات ٣ - العدالة التفاعلية / التعاملات ٤ - عدالة التقييم.  
درست في العديد من الأبحاث العلاقة بين أبعاد فرعية من العدالة التنظيمية، وتبين أن جميعها تؤثر في بعضها؛ في نتيجة التحليل الشامل التي قام بها كل من (Hauenstein, McGonigle & Flinder, 2001) (POLAT, 2007, p6).

واستناداً إلى ٦٣ بحثاً لدراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية والتوزيعية، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين العدالة الإجرائية والتوزيعية. أيضاً في دراسة (Moorman, 1991) أكد ارتباط العدالة التفاعلية بالعدالة التوزيعية أكثر من العدالة الإجرائية (POLAT, 2007, p6). وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة. ومن هنا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي. (السعود و سلطان، ٢٠٠٩، ص ٥٦ - ٥٧، ١٩٩٣، Niehoff & Moorman)

بينما دمجت دراسات أخرى بين البعدين ( عدالة التعاملات والمعلومات) تحت عنوان واحد وهو عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية) بدلاً من اعتبار كل منهما بعداً قائماً بحد ذاته. (Lee, 2003)

اعتماداً على نتائج الأبحاث السابقة فإن الدراسة الحالية اعتمدت على الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية)؛ لأن هذه الأنواع ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها ؛ لذا فإن



تطبيق نوع دون الآخر يمكن أن يؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية؛ إذ يركز مفهوم العدالة الإجرائية على عدالة السياسات والإجراءات التي استخدمت في تحديد مقدار تلك المخرجات؛ أي أنها ترتبط بكيفية صنع القرارات، بينما تعنى عدالة التوزيع بنتائج تلك القرارات، وتركز العدالة التفاعلية (التعاملية) على الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية ودون تفصيل أحدهما على الآخر، كما أن العدالة التقييمية تحقق العدالة التنظيمية حينما تركز على العدالة في تقييم أداء العاملين.

إن العنصر الأول من العدالة هو **العدالة التوزيعية** التي تتعلق بتوزيع المخصصات بحسب المخرجات للعاملين. تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها "Adams" (1965)، حيث كانت نظريته حول العدالة، التي ترى أن الأفراد يميلون بشكل عام إلى إجراء مقارنة مقدار ما يحصلون عليه بالنسبة إلى مقدار إسهامهم، ويقارنون أنفسهم مع الآخرين الذين هم في حالات مماثلة. (Huseman, et al., 1987, p222)

**العنصر الثاني: عدالة الإجراءات** تعود بداية مفهوم العدالة الإجرائية إلى بداية السبعينات من القرن العشرين، حينما أشار الباحثون إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى على نتائج القرارات فقط (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات و الذي يعرف بالعدالة الإجرائية (Lee, 2007, p27)

وقال Folger و Konovsky (1989) إن العدالة الإجرائية هي إدراك للعمليات التي يتم استخدامها في تحديد القرارات. وباختصار إنها إدراك العدالة فيما يتعلق مع عمليات صنع القرار (Ince, 2011, p136) تشير العدالة الإجرائية من ناحية أخرى إلى كيفية اتخاذ القرارات لتوزيع النتائج، فهي أيضاً مرتبطة بحالات ذاتية وموضوعية (Gürbüz & Mert, p142)

**العنصر الثالث: العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات):** تعود بداية مفهوم العدالة التفاعلية إلى كل من الباحثين (Bies & Moag) عام 1986، وتعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية؛ إذ يشير مفهوم العدالة التفاعلية إلى إدراك نوعية المعاملة التي يتلقاها العامل عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل. كما أنها تشير إلى الوسائل التي يستخدمها المشرفون وصناع القرار لشرح الإجراءات وتنفيذها، أي أنها تعبر عن مدى إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي تحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات (Fatt & et.al, 2010, p57)

**العنصر الرابع: العدالة التقييمية:** أضاف كل من الباحثين (Niehoff & Moorman) بعداً رابعاً أسموه العدالة التقييمية: وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة، تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، حيث تؤمن لهم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي الضروري لرضا العاملين عن العمل. (Niehoff & Moorman, 1993, p527-556)

#### مفهوم الالتزام التنظيمي :

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر بسبب تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه واختلاف مداخل دراسته؛ وأهم تلك التعريفات: تعريف بورتر (porter, 1968) الذي عرفه أنه: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، ومدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها. وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الالتزام للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشار إلى وجود صفات محددة: اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها، استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة، أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

تعريف (sheldon, 1971) : الذي يرى أن الالتزام التنظيمي هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها، مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. (ابتسام، ٢٠١٥، ص ٢٣)

أما (Buchanan, 1974) : فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وإنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي :

- التناوب: ويعني تبني أهداف المنظمة وقيمتها باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
  - الانهماك: ويقصد به الاستغراق او الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
  - الولاء والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة. (النجار، خيرالدين، ٢٠١٠، ص ١١)
- قدم كل من (Niehoff, Moorman, Blakely, and Fuller (2001) رؤية أخرى للالتزام التنظيمي في دراستهم:

" يتم تعريف الالتزام من حيث أنماط السلوك الفعالة التي تبرز على الاعتزاز والدعم للمنظمة. الدفاع عن المنظمة ضد النقد، والتركيز على الجوانب الإيجابية للمنظمة، والامتناع عن الشكوى من المنظمة على مثل هذه السلوكيات، ونتيجة لذلك، زيادة التزام العاملين مهم جداً للمنظمة؛ وهناك عوامل كثيرة يمكن استخدامها لقياس التزام العاملين (Chen&Lin,2013,p100)

- مما سبق ترى الباحثة أن مفهوم الالتزام التنظيمي يقوم على مجموعة من العناصر تُعدُّ من أهم مكونات الالتزام التنظيمي مجتمعة، وهي:
- الإيمان القوي بأهداف المنظمة.
- الرغبة الشديدة في البقاء فيها مدة طويلة.
- بذل أقصى جهد لصالحها.

#### أبعاد الالتزام التنظيمي

تباينت أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم وآرائهم، فيرى كل من (ماير) و(آلن) و(سميث) أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة هي: (Allen& Meyer ,1991,p61)

١: **الالتزام العاطفي:** يعبر الالتزام العاطفي عن :

- قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه يوافق أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

• كما يعبر الالتزام العاطفي عن طبيعة خبرات العمل التي تؤثر بالإيجاب على ارتباط الموظف بالمنظمة.

• يشير الالتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

• يكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. (ابتسام، ٢٠١٥، ص ٦٣)

- أي أن هذا البعد يتكون لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة، والشعور بوجود جو أسري يربطه بعمله. (الغرابوي، ٢٠١٤، ص ١٩).

وترى الباحثة أن الالتزام العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة؛ لاقتترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

## ٢: الالتزام الاستمراري : يشير الالتزام الاستمراري إلى :

- قوة الرغبة للفرد للبقاء في العمل بمنظمته لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير .
- يشير إلى مدة خدمة الفرد في المنظمة مقابل تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره على مدار الوقت.
- يرتبط هذا البعد بالتكاليف المالية وغير المالية المترتبة على ترك العاملين للمنظمة .
- كما يشير هذا البعد إلى التزام الفرد بالعمل لدى المنظمة جراء غياب توفر فرص ناجحة بديلة للعمل في منظمات أخرى. (الغريابوي، ٢٠١٤، ص ١٩).

- أي أن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فإذا وجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. (ابنسام، ٢٠١٥، ص ٦٣).

وترى الباحثة أن الالتزام المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، والتي سيفقدها إذا ما ترك العمل بها؛ فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة، ويقاؤه ناتج لعدم وجود بديل آخر .

## ٣-الالتزام المعياري (الأخلاقي): يشير الالتزام المعياري إلى :

- شعور الموظفين بأنهم مضطرون للبقاء في المؤسسة بسبب ضغط من الآخرين .
- هو التزام بالبقاء في المنظمة لأسباب معنوية وأخلاقية .
- الالتزام بالبقاء في المنظمة بسبب القلق مما سيقوله الآخرون لو تركوا العمل؛ مثل ترك انطباع سيئ لدى زملائه، فهو التزام أدبي ولو كان على حساب نفسه. (الغريابوي، ٢٠١٤، ص ٢٠).
- أي أن الالتزام المعياري يعني إحساس الفرد بالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل فقط، بل الإسهام في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير، والمصلحة، والعامة. (ابنسام، ٢٠١٥، ص ٦٣).

## النتائج والمناقشة :

**الدراسة العملية:** جرى اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية بهدف معالجة البيانات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار المتعدد، ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS19؛ حيث جرى توزيع ٧٧ استبياناً، وبعد استرجاع ٦٠ استبياناً صالحاً منها للدراسة قامت الباحثة بتعريف المتغيرات وتفرغ الاستبيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

### الإحصاءات الوصفية لمحاوور الدراسة:

متوسط المقياس المستخدم: استُخدم مقياس ليكرت الخماسي في اعداد البحث فقد تبنت الباحثة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( أقل من ١,٨٠: ضعيفة جداً، من

١,٨٠ إلى ٢,٥٩: ضعيفة، من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ : متوسطة، من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ : كبيرة، أكبر من ٤,٢٠ : كبيرة جداً). (عبد الفتاح، ٢٠٠٨:٥٣٩)

الجدول (٢) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد المنظمة

محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
العدالة التوزيعية	2.7500	١,٠٣٣٤٢	متوسط
عدالة الإجراءات	٢,٩٠٨٣	١,٠٣٣٤٢	متوسط
العدالة التفاعلية	٣,١٧٠٠	١,٠٤٤٦٥	متوسط
العدالة التقييمية	٢,٦٧٤١	.89939	متوسط
العدالة التنظيمية	2.8756	.89219	متوسط
الالتزام التنظيمي	٣,١٤٧٠	.62696	متوسط

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

تبين معطيات الجدول (٢) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في مشفى الباسل جاء متوسطاً بشكل عام، بقيمة ٢,٨٧٥٦ وانحراف معياري ٠,٨٩٢١٩، إذا بلغت قيمة الوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ٢,٧٥ وانحراف معياري ١,٠٣؛ ويتبين حصول بعد العدالة التفاعلية على أعلى متوسط بين أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة ٣,١٧ وانحراف معياري ١,٠٤؛ وهذا يعني أن الإدارة تعمل على إشاعة روح التعاون والتفاهم بين العاملين وتقديم التسهيلات للعاملين لكن ليس بالمستوى المطلوب، ويأتي بعد ذلك بعد عدالة الإجراءات بدرجة ٢,٩٠ وانحراف معياري ١,٠٣ ثم تأتي بعده العدالة التوزيعية بدرجة ٢,٧ وانحراف معياري ١,٠٣، وأخيراً تأتي العدالة التقييمية بدرجة ٢,٦١ وانحراف معياري ٠,٨٩ أي أننا نلاحظ ظهور مستوى متوسط من العدالة التنظيمية لدى إدارة المشفى ويمكن أن يعزى هذا المستوى المتوسط إلى عدم رضا العاملين على المزايا والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقية. كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ٣,١٤ وانحراف معياري ٠,٦٢ تميل نحو الارتفاع أي أنه يجب على الإدارة أن تقدم المزيد من المزايا التي تشعر العاملين بالاستقرار الوظيفي وتعمل على تحسين معاملتها مع العاملين.

### اختبار فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المشفى محل البحث.

جدول (٣) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

Correlations		
	العدالة_التنظيمية	الالتزام_التنظيمي
Pearson Correlation	1	.433**
Sig. (2-tailed)		.001
N	60	60
Pearson Correlation	.433**	1
Sig. (2-tailed)	.001	
N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل الارتباط بين أسلوب العدالة التنظيمية المستخدم من قبل إدارة المشفى بلغت (٠,٤٣٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية بينهما ومقبولة.

الجدول رقم(٤): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للعلاقة بين تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	R Square	Beta
.001	١٣,٤١٣	4.356	١	1.879	.188	.433
		.325	58	14.262		
			59	16.142		

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

تبين معطيات الجدول رقم (٤) أن أسلوب العدالة التنظيمية في مشفى الباسل المدروسة في هذا النموذج تقسر ما مقداره ١٨,٨% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي مما يدل على أن هناك أثراً مهماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما نجد من الجدول نفسه ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة و البالغة 13.413 عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجات حرية (١ و ٥٨) و البالغة (٤)، وكما بلغت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠١) وهي أقل من (٥%) وهذا يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. ونلاحظ أن قيمة معامل Beta بلغت (٠,٤٣٣) توضح أن العدالة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسبة (٤٣,٣%)؛ لذلك نقبل الفرضية الرئيسة أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

## الفرضيات الفرعية:

جدول(٥):نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للعلاقة بين تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

الأبعاد	Beta	قيمة F	درجات الحرية	R Square	مستوى الدلالة Sig
العدالة التوزيعية	.225	3.095	1 58 59	.٥1	.084
عدالة الإجراءات	.291	5.380	1 58 59	.085	.024
العدالة التفاعلية	.515	20.988	1 58 59	.253	.000
العدالة التقييمية	.487	18.01	1 58 59	.237	.000

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي. وتبين معطيات الجدول (٥) أن قيمة معامل الانحدار R2 بلغت (٠,٠٥١)؛ يعني أن ما نسبته (٥,١%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الالتزام التنظيمي تعود إلى العدالة التوزيعية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة f المحسوبة ٣,٠٩٥ وهي أقل من قيمة f الجدولية ٤، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (sig.) (٠,٠٨٤) وهي أكبر من (٠,٠٥)؛ وبالتالي لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي، ونلاحظ قيمة معامل Beta ٠,٢٢٥ والتي توضح بأن بعد العدالة التوزيعية تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسبة ٢٢,٥% من وحدة انحراف معياري واحد؛ وبالتالي لا تتحقق صحة الفرضية الفرعية الأولى.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي. بلغت قيمة معامل الانحدار R2 (٠,٠٨٥)؛ يعني أن ما نسبته (٨,٥%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الالتزام التنظيمي تعود إلى عدالة الإجراءات والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة f المحسوبة ٥,٣٨٠ وهي أكبر من قيمة f الجدولية ٤، ونلاحظ قيمة معامل Beta ٠,٢٩١، والتي توضح بأن بعد عدالة الإجراءات تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسبة ٢٩,١% من وحدة انحراف معياري واحد، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٢٤) وهي أقل من (٥%) و هذا يدل على معنوية التأثير للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي؛ وبالتالي نقبل الفرضية الثانية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي.

بلغت قيمة معامل الانحدار  $R^2$  (٠,٢٥٣)؛ يعني أن ما نسبته (٢٥,٣%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الالتزام التنظيمي تعود إلى العدالة التفاعلية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة  $f$  المحسوبة ٢٠,٩٨٨ وهي أكبر من قيمة  $f$  الجدولية (٤)، ونلاحظ قيمة معامل Beta ٠,٥١٥ والتي توضح بأن بعد عدالة الإجراءات تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسبة ٥١,٥% من وحدة انحراف معياري واحد، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) معنوية التأثير، حيث إنها أقل من (٥%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث؛ وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الالتزام التنظيمي.

بلغت قيمة معامل الانحدار  $R^2$  (٠,٢٣٧)؛ يعني أن ما نسبته (٢٣,٧%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الالتزام التنظيمي تعود إلى العدالة التقييمية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة  $f$  المحسوبة ١٨,٠١٩ وهي أكبر من قيمة  $f$  الجدولية (٤)، ونلاحظ قيمة معامل Beta ٠,٤٨٧ والتي توضح أن العدالة التقييمية تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسبة ٤٨,٧% من وحدة انحراف معياري واحد، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) معنوية التأثير، حيث إنها أقل من (٥%) وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد العدالة التقييمية على الالتزام التنظيمي.

## الاستنتاجات والتوصيات :

### الاستنتاجات :

بعد تحليل البيانات وتفسيرها، واختبار الفرضيات أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

**فيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي):**

١. تظهر نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

٢. يمكن تفسير التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إلى وجود نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها؛ وكلما كانت العلاقة بين العاملين والإدارة قائمة على المساواة والإنصاف زاد ذلك من ثقة العاملين أن هناك جواً تسوده عدالة وعدم تحيز؛ الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل قصارى جهدهم لرفقي المنظمة وشعورهم المستمر بالتزامهم للمنظمة؛ وهذا يتفق مع نظرية المساواة التي تنص على أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يجدون ممارسات للعدالة في المنظمة فإنهم يسعون للزيادة من التزامهم للعمل في المنظمة.

**ما يتعلق بوجود أثر ذي دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي:**

٣. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٨٤) عدم معنوية التأثير حيث إنها أكبر من (٥%) وهي النسبة المعتمدة في هذه الدراسة؛ وهذا يدل على أن العدالة التوزيعية غير ملائمة، وتكاد تكون معدومة في المشفى محل الدراسة وهذا الأمر أثر سلباً على أداء العاملين؛ وبالتالي كان له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي في هذه المشفى.

٤. يمكن تفسير علاقة التأثير السلبية لمتغير العدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين بوجود تحيز وعدم إنصاف في توزيع مخرجات العمل، مثلاً ما يتقاضونه من

مخرجات عمل يتناسب ومقدار الجهد الذي يبذلونه)، أثر ذلك على أدائهم، وانعكس سلباً على مستوى التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم. بعبارة أخرى، تدل هذه النتيجة على أن سياسة العدالة التوزيعية المتبعة في المشفى محل الدراسة غير عادلة ومنتحيزة.

#### ما يتعلق بتأثير العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي:

٥. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن العدالة الإجرائية تؤثر في الالتزام التنظيمي، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٢٤) معنوية التأثير حيث إنها أقل من (٥%) وهي النسبة المعتمدة في البحث؛ وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي. كما يدل على أهمية العدالة الإجرائية في زيادة الالتزام التنظيمي.

٦. تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة ويمكن تفسير علاقة العدالة الإجرائية مع الالتزام التنظيمي إلى أنه وبشكل عام كلما زاد إدراك العاملين بوجود إنصاف في الإجراءات المتبعة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم، ودفعهم إلى بذل أقصى جهدهم لإفادة المنظمة وتحقيق أهدافها، وشعورهم بالانتماء والالتزام لها. بعبارة أخرى، تدل هذه النتيجة على أن سياسات الإجراءات المتبعة في المشفى محل الدراسة، والتي تُستخدم في تحديد المخرجات المادية أو غير المادية على العاملين عادلة.

#### ما يتعلق بتأثير العدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي:

٧. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي وأكدت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) معنوية التأثير حيث إنها أقل من (٥%) وهي النسبة المعتمدة في هذه الدراسة. وبالنسبة إلى التأثير الإيجابي للعدالة التفاعلية على الالتزام التنظيمي، فيمكن تفسيره أنه كلما كانت العلاقة بين العاملين ومشرفيهم أو رؤسائهم في العمل قائمة على التعامل باحترام وتقدير وعدم تحيز أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وزاد من قوة انتمائهم لمنظماتهم ما يجعلهم يتمسكون ويحافظون على مسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية، مع محاولة بذل أكبر جهد ممكن لإنجاح هذه المنظمة والسعي لرفيها وتحقيق أهدافها.

#### ما يتعلق بتأثير العدالة التقييمية على الالتزام التنظيمي:

٨. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الالتزام التنظيمي وأكدت قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) معنوية التأثير حيث إنها أقل من (٥%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث.

٩. يمكن تفسير علاقة التأثير الإيجابية لمتغير العدالة التقييمية على الالتزام التنظيمي إلى أنه كلما أدرك العاملون وجود نظام تقييم فعال وعادل ويتناسب مع ما يبذلونه من جهد، وأن الإدارة تستخدم معايير واضحة لتقييم أداء العاملين وتحاسب العاملين بعدالة على مخالفة التعليمات أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديهم وأثر إيجاباً على أدائهم.

#### التوصيات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات الآتية:



- (١) العمل على تعزيز عدالة التوزيع وذلك من خلال اعادة النظر في سياسة الأجور والرواتب المطبق في المشفى محل الدراسة، ومن خلال توزيع العمل بعدالة على العاملين وتوزيع المهام والوظائف والمسؤوليات على العاملين بصورة عادلة .
- (٢) العمل على تعزيز عدالة الإجراءات المتبعة حالياً في توزيع مخرجات العمل على العاملين لما لها من تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة، مثل أن تكون تلك الإجراءات خالية من التحيز واتسامها بدرجة انصاف تُشعر العامل بوجود عدالة للإجراءات المتبعة.
- (٣) أن تعمل إدارة المشفى محل الدراسة على إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على التزامهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء .
- (٤) مع أن الدراسة الحالية لم تجد أي تأثير جوهري للعدالة التوزيعية على سلوك الالتزام التنظيمي، إلا أنها تقترح على إدارات المشفى الاهتمام بهذا المتغير، حيث توجد دراسات تُظهر تأثيراً مهماً للعدالة التوزيعية في سلوك الالتزام التنظيمي، وأن تكون الجهة المسؤولة عن وضع العدالة التوزيعية صادقة وغير متحيزة.
- (٥) أن تعمل إدارات المشفى محل الدراسة على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال نشر ثقافة الالتزام التنظيمي وإقامة دورات تدريبية وتوعوية حول أهمية ذلك السلوك والتعريف بأهميته والعوامل التي تساهم في تكوينه وتمميته و ترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير .
- (٦) العمل على تطوير الأساليب وتقييم الأداء والابتعاد عن الأساليب النمطية في التقييم، والقيام بالتفاعل الذي يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين نحو أداء أفضل والالتزام دائم للمنظمات التي يعملون بها، وذلك نظراً للتأثير الإيجابي لمتغير العدالة التقييمية على سلوك الالتزام التنظيمي.
- (٧) تقترح الدراسة الحالية من أجل الأبحاث المستقبلية إعادة اختبار أثر العدالة التنظيمية على سلوك الالتزام التنظيمي في ظل ظروف بحثية تختلف عن تلك التي خضعت لها الدراسة الحالية سواء التي تتعلق بالحدود الزمانية أو المكانية أو حتى العلمية والتي سردتها الدراسة سابقاً.
- (٨) تقترح الدراسة الحالية أيضاً من أجل الدراسات المستقبلية ادخال متغيرات تنظيمية أخرى مثل (سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي)، للعدالة التنظيمية؛ لأن لها تأثيراً كبيراً في تحفيز تلك السلوكيات.
- (٩) تقترح الدراسة الحالية إمكانية تطبيق هذه الدراسة مرةً أخرى وعلى القطاع نفسه، وذلك بهدف التحقق إذا كان هنالك بالفعل تحسن ملحوظ في أداء كلٍ من الفرد والمنظمة جزاء انخراط إدارة تلك المشفى في ممارسة تلك السلوكيات.

**المراجع:**

**العربية:**

- (١) أبو تايه، بندر. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ٢٠١٢، ١٤٥-١٨٦.
- (٢) ابتسام، عاشوري، (٢٠١٥). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر.
- (٣) البكار، أماني، (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة و المناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- (٤) النجار، محمود; خير الدين، موسى أحمد، (٢٠١٠). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة . للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسة استطلاعية جامعة البترا، عمان.
- (٥) السعود، راتب; سلطان، سوزان. درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد، 25، العدد (٢+١)، ٢٠٠٩، ١٩١-٢٣١.
- (٦) الخشروم، محمد. دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور. مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦ العدد الثاني ٢٠١٠، ٣٠٧-٣٢٩.
- (٧) البشاشة، سامر. أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٤، ٢٠٠٨، ٤٢٧-٤٦١ .
- (٨) الغريابوي، محمد، (٢٠١٥). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية:غزة.
- (٩) الرزاق، فوزية. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي . رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، ٢٠١٤ .
- (١٠) بالاطرش، سميرة (٢٠١١). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال-ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مباح- ورقلة.
- (١١) حمدي، أبو القاسم. أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٣، ٢٠١٥، ٥٤٣-٥٧١ .
- (١٢) حواس، أميرة. أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣ .

(١٣) حنونة، سامي، (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

(١٤) سمراء، بويزي؛ دليلة، لونيبي (٢٠١٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "مون جرجرة". رسالة ماجستير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة: الجزائر.

(١٥) عبد الفتاح، عز، (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام .SPSS

#### الأجنبية:

- 1) ALLEN, NATALIE; MEYER, JOHN (1991). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 63, Issue 1, Pages 1-18*
- 2) ASLAM, R; SHUMAILA, S; SADAQAT, S; BILAL, H; INTIZAR, M . *Organizational Justice As A Predictor Of Job Satisfaction. 2nd International Conference on Business Management. ISBN: 978-969-9368-06-6.*
- 3) AYOBAMI, A. *Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 14, 2013, 207-218*
- 4) AMBROSE, M; SCHMINKE, M. *The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Vol. 94, No. 2, 2009,491-500*
- 5) CHEN, YI-CHUAN; LIN, SHINYI (2013). *Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty: A Quantitative Approach. Asian Social Science; Vol. 9, No. 5; P.P 99-109*
- 6) Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: aconstruct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3),386-400.*
- 7) ELOVAINIOA , M; STEEN, N ; PRESSEAU, J ; FRANCIS , J; HRISOS, S; HAWTHORNE,G; JOHNSTON,M ; STAMP, E; HUNTER, M; GRIMSHAW , J; ECCLES , M. *Is organizational justice associated with clinical performance in the care for patients with diabetes in primary care? Evidence from the improving Quality of care in Diabetes study. Oxford University Press, Family Practice Advance Access published August 29, 2012.*
- 8) FATT, CH; SEK KHIN, E; HENG, T. *The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia. American Journal of Economics and Business Administration 2 (1), 2010, 56-63.*
- 9) Gürbüz, Sait; Mert, İbrahim Sani. *Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization. TODAİE's Review of Public Administration, Volume 3 No 3 September,p.137-162.*

- 10) HAN TSAI, M. *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education. The requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Washington, 2012.*
- 11) HUSEMAN, RICHARD C; HATFIEL, JOHN D; MILES, EDWARD W (1987). *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. Academy of Management Review. Vol. 12, No. 2, 222-234*
- 12) IBRAHIM, M; PEREZ, A. *Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE. Business Administration, University of Dubai. International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 2, 2014,45-59.*
- 13) İNCE, MEHMET; Gül, HASAN (2011). *The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. International Journal of Business and Management. Vol. 6, No. 6. P.P 134-149.*
- 14) KUMARI, N; AFROZ, N. *The impact of organizational justice on organizational commitment and creative behaviour among thermal power Industrial employees. IOSR Journal Of Humanities And Social Science, Nov. - Dec, 2013, PP 01-06.*
- 15) Lee K. H., Lee C. K. (2003). *A study on the convergent/discriminant validity of justice factor. Korea Industrial and Systems Engineering, 42(3), (In Korean)*
- 16) Lee, A. J. 2007. *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives. PhD dissertation submitted to Faculty of The College of Business Administration Touro University International*
- 17) Liao, yung. *The Impact of Organisational Justice on Independent Salespeoples' Intent to Stay. Monash University. P.P 266- 275*
- 18) MANOUCHEHRI, M. *The Correlation between Organizational Justice and Employee Loyalty. International Journal of Basic Sciences & Applied Research. Vol., 3 (4), 2014, pp 214-219.*
- 19) MOORMAN, ROBERT H (1991). *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 6, 845-855.*
- 20) MOWDAY, RICHARD T. *Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. The Office Naval Research. No.14-76-C- 0164, p.p. 111-130*
- 21) NIEHOFF, BRIAN P; MOORMAN, ROBERT H (1993). *Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal. Vol, (36), No, (3), P.P. 527-556*
- 22) OMARI, S; K'OBONYO, P; KIDOMBO, H. *The Moderating Role of Organizational Justice on the Relationship Between Age, Locus of Control and Employee Outcomes. DBA Africa Management Review, Vol 2 No 3, 2012, pp 42-54.*
- 23) POLAT, SONER (2007). *The Relationship Between Organizational Justice Perceptions, Level Of School And Administrator Trust, And Organizational Citizenship Behaviors Of Secondary School Teachers in Turkey. Institute of social sciences, Educational sciences. P.P 1-35*

24) Rahman, Asim; Shahzad, Naveed; Mustafa, Kiran; Khan, Muhammad; Qurashi, Faizan (2015). *Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. International Journal of Economics and Financial, ISSN: 2146-4138, P.P 188-196*

25) SCHILPZAND, M; MARTINS, M; KIRKMAN, B; LOWE, K ; CHEN , Z. *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. Management and Organization Review 9:2, July, 2013, 345–374.*

26) TAAMNEH, ABDALLAH (2015). *The Impact of Practicing Procedural Justice on Employees Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Jordanian Ministry of Justice. International Journal of Business and Social Science. Vol. 6, No. 8(1). P.P 108-119*

27) YILDIRIM, Y; UZUM, H; YILDIRIM, I. *An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables. Procedia - Social and Behavioral Sciences 47, 2012, 2146 – 2156.*

#### الملاحق:

#### ملحق ١: استبيان الدراسة

#### استبيان حول أثر العدالة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي

#### (دراسة ميدانية على العاملين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس)

❖ في إطار القيام بدراسة علمية بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المشافي العامة في مدينة طرطوس" لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف معرفة آرائكم حول بعض القضايا عن العمل لمساعدتنا في هذه الدراسة و شكرنا لكم على حسن تعاونكم معنا في هذا الإطار مع فائق الاحترام و التقدير

#### القسم الأول : العدالة التنظيمية :

الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة المناسبة ، مع مراعاة عدم وضع أكثر من إشارة للسؤال الواحد.

لرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا
	تتناسب ساعات العمل مع ظروفنا الخاصة					
	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مع مؤهلاتي العلمية					
	أعبائي و واجباتي الوظيفية عادلة					
	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة مع ما أبذله من مجهود					

					توزع الإدارة العمل على العاملين توزيع عادل	
					تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب موضوعي	
					تحرص الإدارة على استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبلهم الوظيفي	
					تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة و الشاملة قبل اتخاذ القرارات	
					تشرح الإدارة القرارات للعاملين عادة	
					تطبق الإدارة جميع الأوامر و التعليمات على الجميع بدون استثناء	٠
					تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على القرارات التي تصدرها	١
					تتعامل الإدارة بكل احترام و تقدير عند اتخاذها قرارا يتعلق بعملية	٢
					يسمح لي بمناقشة الإدارة بكل صراحة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بي	٣
					تسعى الإدارة لحل النزاعات و الخلافات بين العاملين بعدالة	٤
					تراعى الإدارة الظروف الاجتماعية للعاملين	٥
					تعمل الإدارة على اشاعة روح التعاون و التفاهم بين العاملين	٦

					٧	تشرح لي الإدارة بشكل واضح أي قرار يتعلق بعملية
					٨	تكافؤ الإدارة العاملين وفقاً لإدائهم
					٩	ان المكافآت التي أحصل عليها عادلة
					١٠	يتم اعداد البرامج التدريبية بناء على تقييم أداء العاملين
					١	تزود الإدارة العاملين بمعلومات حول القرارات التي تتخذ
					٢	تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على القرارات التي تتخذ بحقهم
					٣	تستخدم الإدارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين
					٤	تحاسب الإدارة العاملين بشكل عادل على مخالفة التعليمات
					٥	تطبق الإدارة معايير تقييم الأداء بدرجة عالية من العدالة

#### القسم الثاني : الالتزام التنظيمي :

الرجاء وضع إشارة (٧) في الخانة المناسبة ، مع مراعاة عدم وضع أكثر من إشارة للسؤال الواحد.

الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
٢٦	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المجهود المتوقع مني لمساعدة المنظمة على تحقيق النجاح					

					أشعر انه من الجيد أن أعمل في هذه المنظمة	٢٧
					أنا مستعد لتحمل واجبات جديدة في سبيل بقاء في هذه المنظمة	٢٨
					أشعر أن قيم المنظمة تتوافق مع القيم التي أؤمن بها	٢٩
					غالبا ما أحدث زملائي عن إحساسي بالفخر لانتمائي لهذه المنظمة	٣٠
					أفضل البقاء في منظمتي حتى لو توفرت لدي فرصة عمل في منظمة أخرى	٣١
					أنصح غيري بالعمل في هذه المنظمة	٣٢
					أنا سعيد جداً أن أكون عضواً في هذه المنظمة.	٣٣
					أشعر أن مستقبل المنظمة يهمني	٣٤
					ان أفضل منظمة يمكن لي أن أعمل فيها هي هذه المنظمة	٣٥
					أشعر أن عملي في هذه المنظمة كان من القرارات الجيدة بالنسبة إلى اي	٣٦