جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية –عين بوسيف– المدية–

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة :

- **دنيدني نجاة**

إشراف الدكتور

***د/خليل محمد**

تاريخ المناقشة:...../.../ 2024

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د/	(أستاذ، جامعة .....)	رئيسا
د/ خليل محمد	(أستاذ محاضر أ، .....)	مشرفا و مقررا
د/	أستاذ محاضر أ،.....)	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وتقدير

بسم اللّه الرحمن الرحيم :

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحتمك في عبادك الصالحين " سورة النمل الأية 19.

الحمد للّه الواحد القهار ،العزيز الغفار مقدر الأقدار ،منير القلوب بلوامع الأنوار ،أحمده أبلغ الحمد على جميع نعمه وأسأله المزيد من فضله وكرمه وعلمه الذي منا علينا به ووفقنا إليه ساعتنا هذه.

أشهد أن لا إله إلا اللّه العظيم ،الواحد الصمد العزيز الكريم وأن محمدا عبده ورسوله وحبيبه أفضل خلقه وكرمهم وأحسن صلوات اللّه وسلامهم عليه وعلى أله وصحبه سليما كثيرا.

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى المنبع العلمي الذي تشرفت بأن أكون نلت تأطيره الدكتور خليل محمد لما بذله من جهد بإشرافه على مذكرتي ولم يتأخر على مساعدتي ولم يتأفف من تقدم الملاحظات والتوجيهات القيمة لي، و الذي أعطى لي وبسخاء فأدامه اللّه ،و لا أنسى فضل الأستاذ برابح محمد الذي لم يتأفف من تقدم الملاحظات والتوجيهات القيمة لي .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى اللجنة الكريمة التي سأتشرف بمناقشة مذكرتي أمامها .

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد فبارك اللّه لي فيكم وشكر اللّه لكم صنيعكم إنه قريب مجيب الدعوات .

الإهداء

اللهم أنفعني بما علمتني ،و علمني ما ينفعني ،و زدني علما ،اللهم إجعل القرأن ربيع قلبي ،و نور صبري وجلاء حزني ، وذهاب همي ....أمين

أهدي ثمرة جهدي إلى :

إلى اللذان لم يدخرا وسعا ولا جهدا في سبيل تحقيق أفضل ألوان الحياة علما وخلقا ومعاشا لي، ويقاسيان مر الكفاح من أجلي فليس أقل من أن أعوضهم جزءا ولو بسيطا مما ضحوا به من أجلي ،الوالدين الكريمين راجية من اللّه تعالى أن يطيل عمرهما ويحفظهما من كل سوء، ويجنبهما من كل مكروه .

إلى السند اللذان دعماني بالحب والحنان وربياني صغيره فكان جنهما مشعلا ينير حياتي، جدي أطال اللّه في عمره وجدتي رحمها اللّه ورحم ثراها وعطر قبرها بالمسك والطيب .

إلى الذين شاركوني حياتي بأفراحها وأحزانها، وزرعوا في نفسي العمل وحب الأمل إخوتي وأخواتي وأولادهم حفظهم اللّه .

إلى كل أفراد عائلة دنيدني كبيرا وصغيرا بدون إستثناء .

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة والعمل وفقهم اللّه.

إلى كل الذين لم تحملهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي .

ملخص :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية –عين بوسيف– المدية

وقد إخترنا هذه المؤسسة كونها تعمل على تحقيق الإلتزام لدى الموظفين وفي الجانب التحليلي إستخدمنا أدوات الإحصاء الوصفي للمتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية الإنحدار الخطي مع الإستعانة بالحزمة الإحصائية spss وبعد التحليل والمعالجة توصلنا إلى انه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظمية واالإلتزام التنظمي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بعين بوسيف، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والإلتزام التنظمي لدى المؤسسة الإستشفائية بعين بوسيف.

أخيرا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والإلتزام التنظمي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بعين بوسيف –المدية– هذه النتائج تدفعنا إلى ضرورة الإهتمام بالعدالة التنظمية من اجل تحقيق الإلتزام التنظمي في مؤسستنا.

كما سمحت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الإقتراحات بناءا على اوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ومن ابرزها تجسيد العدالة التنظمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من اجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولائهم .

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية، الإلتزام التنظيمي، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري.

summary :

Through this study, we aim to reveal the nature of the role of organizational justice in enhancing organizational commitment in the hospital institution - Ain Boussif - Medea.

We chose this organization because it works to achieve commitment among employees. On the analytical side, we used descriptive statistics tools for arithmetic averages, standard deviations, and linear regression with the use of the SPSS statistical package. After analysis and processing, we concluded that there is a direct, statistically significant relationship between organizational justice and organizational commitment among the organization's employees. Hospital in Ain Boussif, where there is a statistically significant relationship between distributive justice and organizational commitment in the hospital institution in Ain Boussif.

Finally, there is a statistically significant relationship between transactional justice and organizational commitment among the employees of the hospital institution in Ain Bousif - Medea. These results prompt us to pay attention to organizational justice in order to achieve organizational commitment in our institution.

This study also allowed the presentation of a set of suggestions based on the shortcomings that we observed in our study, the most prominent of which is the embodiment of organizational justice in various Algerian institutions in order to develop and develop human resources and thus ensure their loyalty.

Keywords: organizational justice, distributive justice, transactional justice, procedural justice, organizational commitment, emotional commitment, continuing commitment, normative commitment.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	–
اهداء	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	–
فهرس الجداول	–
فهرس الأشكال	–
مقدمة	أ
الفصل الأول :العدالة التنظيمية	
تمهيد	13
المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية	14
المطلب الأول :مفهوم العدالة التنظيمية	14
أولا :تعريف العدالة التنظيمية	14
ثانيا :أهمية العدالة التنظيمية	15
المطلب الثاني : نظريات العدالة التنظيمية	17
أولا :نظرية العدالة لستاتيسي أدامز	17
ثانيا :نظرية بورترو لولر	18
ثالثا :نظرية الحرمان النسبي	19
رابعا :نظرية العدالة الإجتماعية لفردركسون	19

فهرس المحتويات

خامسا: الحساسية للعدالة لهيوزمان وأخرون	20
المطلب الثالث : مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية	21
أولا :مبادئ العدالة التنظيمية	21
ثانيا: مقومات العدالة التنظيمية	23
المبحث الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية	25
المطلب الأول :العدالة التوزيعية	25
المطلب الثاني : العدالة الإجرائية	26
المطلب الثالث :العدالة التفاعلية (التعاملية)	27
أولا: تعريف العدالة التفاعلية	27
ثانيا: مكونات العدالة التعاملية	27
المبحث الثالث :أثار العدالة التنظيمية	29
المطلب الأول :أثر العدالة التنظيمية على الدافعية	29
المطلب الثاني : أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي	32
المطلب الثالث : أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي	33
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني : الإلتزام التنظيمي	
تمهيد	37
المبحث الأول :ماهية الإلتزام التنظيمي	38
المطلب الأول :مفهوم الإلتزام التنظيمي	38
أولا :تعريف الإلتزام التنظيمي	38

فهرس المحتويات

ثانيا :أهمية الإلتزام التنظيمي	40
ثالثا :خصائص الإلتزام التنظيمي	41
المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي	42
المطلب الثالث : مراحل الإلتزام التنظيمي	45
أولا : الإذعان والإلتزام	46
ثانيا : التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة	46
ثالثا : التبني	46
المطلب الرابع : مداخل الإلتزام التنظيمي	46
أولا :المدخل التبادلي	46
ثانيا :المدخل النفسي (السيكولوجي)	47
ثالثا :المدخل الإجتماعي السلوكي	47
المبحث الثاني : أنواع الإلتزام التنظيمي	48
المطلب الأول :الإلتزام العاطفي	48
المطلب الثاني :الإلتزام المعياري	48
المطلب الثالث : الإلتزام المستمر	48
المبحث الثالث : تعزيز الإلتزام التنظيمي	50
المطلب الأول : خلق الإلتزام التنظيمي	50
المطلب الثاني : تحقيق وتدعيم الإلتزام التنظيمي	51
المطلب الثالث : مخرجات الإلتزام التنظيمي	52
المطلب الرابع :أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي	53

فهرس المحتويات

خلاصة الفصل	56
الفصل الثالث: قياس أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية	
تمهيد	58
المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف	59
المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية	59
المطلب الثاني: تشخيص المؤسسة وتحليل توجيهاتها .	62
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	63
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها	70
المطلب الأول: مجالات الدراسة	70
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	73
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	76
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور	87
المطلب الأول: اختبار الفرضيات	87
المطلب الثاني: معادلة الإنحدار	91
خلاصة الفصل	94
خاتمة	96

فهرس المحتويات

قائمة المصادر والمراجع	101
الملاحق	109

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول رقم(1-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي	71
الجدول رقم (2-3): تقدير الاتجاهات	72
الجدول رقم (3-3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	73
الجدول رقم (4-3): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول	74
الجدول رقم (5-3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	75
الجدول رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	76
الجدول رقم (7-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	77
الجدول رقم (8-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	78
الجدول رقم (9-3): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	80
الجدول رقم (10-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	81
الجدول رقم (11-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	84
جدول رقم(12-3): اختبار الانحدار البسيط العدالة التوزيعية على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية	87
جدول رقم(13-3): اختبار الانحدار البسيط العدالة الإجرائية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية	88
جدول رقم(14-3): اختبار الانحدار البسيط العدالة التعاملية للمؤسسة على	89

فهرس الجداول

مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية	
جدول رقم(14-3): اختبار الانحدار البسيط العدالة التعاملية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية	90
الجدول رقم (15-3): العلاقة واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية	91

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال	الصفحة
شكل رقم (01) :يبين مبادئ العدالة التنظيمية	22
الشكل رقم (02) :مقومات العدالة التنظيمية	24
الشكل رقم (03) أبعاد العدالة التنظيمية	28
الشكل رقم (04): أثر العدالة التنظيمية على الدافعية	31
الشكل رقم (1-2) :يوضح أنواع الإلتزام التنظيمي	49
الشكل رقم (2-2): طرق تدعيم الإلتزام التنظيمي ونتائجه	53
شكل رقم (1-3): يوضح الهيكل التنظيمي داخل مؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف بولاية المدية	63
الشكل رقم (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	77
الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	78
الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	79
الشكل رقم (5-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	81

مقدمة

مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمات ومن المحددات الرئيسية للأنشطة من جميع أنشطتها وأعمالها فهو العنصر الذي يخطط، ينفذ، ينظم يتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

وقد حظي سلوك الأفراد باهتمام كبير من المفكرين بغية دراسة هذا السلوك واكتشاف العوامل المؤثرة فيه من أجل التعامل معها وغالبا ما تكون السياسات التنظيمية وإجراءات العمل المؤثر الرئيسي في ملوك الأفراد ومن بينها العدالة التنظيمية التي تلعب دور كبير في تفسير سلوك الأفراد اتجاه مؤسساتهم.

يعتبر الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية تحديًا كبيرًا يؤثر على جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء يتأثر هذا الالتزام بعوامل متعددة، منها انخفاض الرضا الوظيفي بسبب ظروف العمل الصعبة، ضعف التواصل الداخلي، نقص التدريب والتطوير، والقيادة غير الفعّالة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي التغيرات التنظيمية المتكررة إلى شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي .

وأصبح موضوع العدالة التنظيمية محل اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية وخاصة دراسة السلوك التنظيمي نظرا لأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية وأهمها الإلتزام التنظيمي الذي يؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات ومدى تحقيقها لأهدافها.

يحتل الإلتزام التنظيمي مكانة خاصة في المؤسسة لإرتباطه بالمورد البشري الذي يعد أهم الموارد كونه المسؤول بالدرجة الأولى على تحسين أداء المؤسسة، ووصول الأفراد لالتزام وظيفي متميز مرهون بمدى توفير مستوى مقبول من العدالة التنظيمية منذ الناحية المادية والبشرية، ولا يتم الأداء إلا بوجود عدالة تنظيميه تتسم بالإنصاف والمساواة بين العاملين.

هذه الأخيرة لها تأثير على سلوك الفرد من خلال استجابة أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم وخلق بيئة أو مناخ إيجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

إن العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الإلتزام إلا بوجود عدالة تنظيمية لشعور بالفخر والإنتماء لهذه المنظمة.

1. الإشكالية:

ومن هذا المنطلق كانت محاولة لمعالجة إشكالية هذا البحث والتي يمكن التعبير عنها بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- **ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف ؟**

2. الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية سيتم الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة، حيث جاءت هذه التساؤلات على النحو التالي:

- ✓ ماهو أثر العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف؟
- ✓ هل للعدالة الإجرائية تأثير على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف ؟
- ✓ ما أثر العدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف ؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة من الفرضيات التي قد تسهم في تحديد معالم هذه الدراسة وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية:**

❖ **تؤثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف بشكل إيجابي وكبير.**

- **الفرضيات الفرعية:**

✓ تؤثر العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي للعاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف بشكل إيجابي وكبير.

✓ تؤثر العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي للعاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسف بشكل إيجابي وكبير.

✓ تؤثر العدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف بشكل إيجابي وكبير.

4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسمى لتحقيقها حيث يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي شهدت إهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، نظرا للتاثير الواضح والمردود النفسي على العاملين

من خلال تحسين ادائهم وإزدياد إنتاجياتهم فضلا عن تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي تحقيق اهدافهم ، و يمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي :

ا/ الأهمية النظرية : كون الموضوع يمثل اهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تتواجد في بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع متغيرات البيئة .

- تسليط الضوء على اهم المتغيرات تاثيرا على اداء المنظمة و هو الفرد .

ب/ الأهمية التطبيقية : يمكن الإستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة على المستوى التطبيقي للمؤسسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى .

5. أهداف الدراسة

- ✓ توضيح أهمية ودور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- ✓ مساهمة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة العلمية في المكتبة الجامعيه.
- ✓ الاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ومقترحات فيما يخص أثر العدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي للعاملين.
- ✓ إن الشعور بالعدالة التنظيمية يعد مدخلا لإعادة دراسة نمط القيادة وسلوكها الاداري من حيث تحديد الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والادوار بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية ويقلل من الصراعات والنزاعات.

6. أسباب إختيار الموضوع:

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

1. إبراز أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسة ومدى تأثيرها على الإلتزام التنظيمي.

2. إبراز العدالة التنظيمية وتأثيرها على باقي المتغيرات الإجتماعية.

3. معرفة الأنماط السلوكية التي تترتب على الموارد البشرية حيال شعوره بالعدالة التنظيمية.

4. معرفة البعد الذي له تأثير كبير على الإلتزام التنظيمي.

5. نشر الوعي لدى المؤسسات بأهمية العدالة التنظيمية وأثارها على الإلتزام التنظيمي.

7. حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ،العدالة التفاعلية) على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف.
- **الحدود البشرية** :اقتصرت هذه الدراسة على موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف .
- **الحدود المكانية** :وقع الإختيار على المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف لإجراء الدراسة الميدانية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة من السداسي الثاني من العام الدراسي 2024.

8. هيكل الدراسة

من أجل معالجة الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، الأول: الإطار النظري والثاني التطبيقي من أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة وهذا يتضح من خلال:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار المفاهيمي العدالة التنظيمية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لماهية العدالة التنظيمية وتطرقنا في المبحث الثاني إلى أبعاد العدالة التنظيمية. أما المبحث الثالث تضمن أثار العدالة التنظيمية.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان الإطار النظري الإلتزام التنظيمي حيث تم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث فتناول المبحث الأول ماهية الإلتزام التنظيمي واستعراضنا في المبحث الثاني أنواع الإلتزام التنظيمي أما عن المبحث الثالث تناول تعزيز الإلتزام التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** الفصل الأخير في الدراسة والذي يركز على الجانب التطبيقي والذي سنستخدم فيه أداة الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية هذا لملائمتها مع طبيعة البحث الذي يتعلق العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

9. صعوبات الدراسة

- ✓ ضغط الوقت بين الدراسة والعمل
- ✓ الصراع مع الالتزامات الشخصية
- ✓ نقص الدعم المؤسسي
- ✓ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات
- ✓ صعوبة الوصول الى الموارد التعليمية
- ✓ تعارض الأدوار في حالة الدراسة والعمل في نفس الوقت

10. منهج المتبع:

تم الإعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك عن طريق توزيع استبانة على موظفي مؤسسة الاستشفائية وتحليلها ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة كونه يعرف بأنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، مع الإستعانة بمنهج دراسة حالة لتعزيز هذا البحث.

11. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: الطالبة سمية جعقيدل العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشغور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي حتى مديرية توزيع الكهرباء والغاز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي إلى التعرف على دلالات الفروق بولاية الأغواط بالإضافة إلى التعرف على دلالات الفروق بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة المتكونة من 125 عامل تم اختيارها بطريقة عشوائية مع إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط أما مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة لمتغير الدراسة الإناث.

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشغور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تغرى لمتغير الأقدمية لصالح (1–5 سنوات) في مستوى الشغور بالعدالة التنظيمية ومن (5–10 سنوات) في مستوى الإلتزام التنظيمي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشغور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تغرى لمتغير المستوى التعليمي.

الدراسة الثانية نماء جواد لعبيدي بعنوان "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي "

هدف البحث إلى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث لعلمي وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث وقد تم استفتاء عينة من (67) فردا من العاملين في الوزارة منهم مدراء اقسام مسؤولين شعب ووحدات وباستخدام بعض الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) وقد تم توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- ✓ وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وبنسبة 1 % عند مستوى معنوي(0.349) بينما أشارت النتائج إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة وبلغت (0.512)

أما أهم الاستنتاجات فتمثلت :

- ✓وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نرى أنها تتفق مع الدراسة التي نجريها خاصة في الجوانب المنهجية وذلك باستعمال المنهج الوصفي وأداة الاستبيان والاستمارة في جمع البيانات، كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد متغير المستقل وكذلك في أبعاد المتغير التابع مما قد يجعل نتائج الدراسة الحالية تختلف مع نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة.

12. تحديد مصطلحات الدراسة:

1-**العدالة التنظيمية:** وهي حالة يشعر بها الفرد بالمساوات من عدمه من خلال الأسلوب الذي يستخدمه المدير وكذلك لمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع الآخرين.

2-**تعريف أبعاد العدالة:**

- ✓**العدالة التوزيعية:** هي إدراك الموظف لعدالة توزيع المدخلات والمخرجات المرتبطة بالوظيفة في المنظمة.
- ✓**العدالة التعاملية:** هي إدراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الإجراءات والقوانين عليهم.

- ✓ **العدالة الإجرائية:** هي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة .
- ✓ **الالتزام التنظيمي:** هو الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل اقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتحقيق أهدافها.

تعريف أبعاد الالتزام التنظيمي:

- ✓ **الالتزام العاطفي (الوجداني):** عرف توسي هذا البعد بأنه يمثل "تواجد الفرد وتطابقه مع المنظمة كونها تمثل ما يمثله الفرد"، وأشار السوداني إلى أن هذا البعد يشير إلى الارتباط الشخصي والنفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها فهو يقيس القوة النفسية التي تأثر على إحساس الفرد نتيجة ارتباطه بالمنظمة.
- ✓ عرفه توسي على أنه يشير إلى "الالتزام بالبقاء في المنظمة لكون الفرد لا يستطيع تركها.
- ✓ **الالتزام المعياري أو الأخلاقي:** يعرف على أنه ولاء الفرد للمنظمة يكون نابعا من شعوره بالالتزام الأخلاقي والذي يفرض عليه البقاء فيها.

الفصل الأول
العدالة التنظيمية

تمهيد

إن تواجد العنصر البشري في المنظمة يقتضى تفعيل العديد من الإستراتيجيات والقيم لتسييره، ونذكر منها العدالة التنظيمية التي تعتبر متطلبا أساسيا للأداء الفعال وقد اهتم بدراستها العديد من العلماء خاصة في الحقل الإداري ومدى شغور اللعاملين بنزاهة ومعاملة مرؤوسيهم في المنظمات ،لذا من الضروري وجود العدالة التنظيمية داخل أي منظمة والتي تتجلى في ثلاث مستويات للعدالة الإجرائي التوزيعية والتعاملية، وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها يجب تطبيق هذه العدالة بين جميع العاملين سواء بمنح الحوافر المادية أو المعنوية والشرقية في السلم الوظيفي.

وعليه سنقوم بعرض تعريف العدالة التنظيمية نظريتها مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية أبعادها وأثار العدالة التنظيمية على الدافعية، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

ارتأينا في هذا الفصل إلى التطرق إلى العدالة التنظيمية من خلال المباحث الثلاثة

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: آثار العدالة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية من القدم الفضيلة الأولى للمؤسسات الإجتماعية وقد أدمجت العدالة في السياق التنظيمي كعامل حاسم في المواقف والسلوك في مكان العمل، حيث بدأ التوسع حول مفهوم العدالة التنظيمية في الثمانينات على يد جريتبيرغ (greenberg) ومنذ ذلك الحين أخذ مفهوم العدالة التنظيمية حيزا كبيرا من المقالات المنشورة في المجالات العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وهذا يدل على الأهمية التي ولدها للعدالة والإنصاف والحياد والمساواة في مكان العمل.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

أولا: تعريف العدالة التنظيمية

أولا لغة: هي مصدر عدل وهي إحدى الفضائل التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي الحكمة، الشجاعة، العفة والعدالة. [1]

ثانيا إصطلاحا: تعني العدالة التنظيمية إدراك العاملين للطرف المتبعة في منظمتهم سواء فيما يخص منح المكافئات أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.[2]

[1] نضال حمدان، مصطفى المصري، واقع العدالة التنظيمية كمصدر للتنافسية من خلال ممارسة الجامعات الفلسطينية لمعيار أمن المعلومات في ضوء التماثل التنظيمي، مقترح نطبيقي تنموي استراتيجي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 35، 2018، ص 10.

[2] حمزة فرطاس، أستاذة دكتورة عائشة نجوى، الأبعاد والنظريات المفسرة لها,مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدالة التنظيمية ,جامعة بسكرة ،الجزائر ص 348 .

وقد عرف (سال ومور saal and moore 1993) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة.

من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجة التفاعل التنظيمية[1] كما عرفها (كروبنزانو وجرينبيرغ gropanzano and crreenberg 1997)، بأنها إدراك الأفراد للأنصاف التي يعاملون بها من قبل المنظمة .

كتعريف شامل للعدالة التنظيمية إذن تتعلق بإدراك الأفراد لعدالة ما يتحصلون عليه من مستحقات لقاء أدائهم لعملهم وبذلهم جهود تساهم في تحقيق منفعة للمنظمة وإدراكهم بعدالة الإجراءات والسياسات التي تمت بموجبها حصولهم على تلك المستحقات وإدراكهم للعدل في كيفية تعامل منفذ الإجراء معهم عند تطبيقه لقرار وظيفتي .[1]

بناء على ذلك يمكن لنا أن تعرف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في إتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة .

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:[2]

[1] محمد ناصر أبو سمعان ،محددات العدالة وعلاقاتها بسلوك المواطنة التنظيمية ،مذكرة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة 2015 ،ص28-29.

[2] محمود عبد الرحيم، بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتعويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومة الثانوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص 23.

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب وبعده هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المعمول به في المنظمة.[1]
2. إن العدالة التنظيمية تسلط الكف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والإجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات الفاعلية .
3. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرف التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.
4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدها ما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والإلتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة وكيفية حل المشكلات المترتبة.

[1] خالديه مصطفى عطا ،مها عارف بريسم العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي ،مجلة كلية المأمون الجامعة العدد 23 ،ص 135.

6. إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والإجتماعية والتعامل معها.

المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بنظريات العدالة التنظيمية:[1]

أولا :نظرية العدالة لستاسي أدامز: لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها "ستيسى أدمز" وقد أطلق على هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الإجتماعية ونظريه التبادل ونظريه المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون متفرغ في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهو شعور وجداني عقلى يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها وللنظرية عدة فرضيات أسندت إليها نذكرها على النحو التالي:

- ✓ يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (متساوية مع الأخرين).
- ✓ عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل على التخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الإرتياح.
- ✓ كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.

[1] محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتحكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الإجتماعي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم الاقتصادية، العرف، 2018، ص 33.

ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة أو حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

- ✓ طبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية: نتائج العامل أو أرباحه على اسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الأجر أو أرباحه على اسهاماته أو مدخلاته .
- ✓ أن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الأخرين أسمها "أدمز" الشغور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الأفراد البالغين حال إدراك إن نسبه مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا مع علاقاتها مع ما يدركه الفرد على نسبه مدخلات الأخرين إلى مخرجاتهم. [1]

ثانيا :نظرية العدالة بوترو لولر :

قام بورتر ولولر 1968 بتطوير نظرية التوقع "لفروم" حيث تضايق هذه النظرية إلى نموذج "قزوم" متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المحققه فعليا للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه ستحققها فإذا ما كانت[2] الفوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة ،فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد

[1] المعايطة علي أحمد، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة واقع وأفاق دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2007 ،ص 27.

[2] الطويل 2001 في سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة الدكتورة في التربية ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2006 ،ص 29 .

والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للإستمرار والجهد والعوائد قد تكون داخليه مثل: الإحساس بالرضا والقناعة وقد تكون خارجيه مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وانصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.

ثالثا: نظرية الحرمان النسبي (مارتن martin 1981)

أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (لأدمز adams) بإعتبار أن النظريتين تعترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية.

حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الإجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافئات[1].

رابعا: نظرية العدالة الإجتماعية لفردريكسون:

يعتبر فرديكسون نظريته كبديل عن الأبعاد الإقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقا مبدأ العدالة النواحي الإدارية والقانونية والإجتماعية ولقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، واتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري إلى أربع أنواع من العدالات وهي:

[1] شذى لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس فلسطين 2012 ،ص 20.

- ✓ **العدالة الفردية:** وهي إحترام الذات الإنسانية .
- ✓ **العدالة الفئوية:** يفتح الوظائف على أساس الكفاءة .
- ✓ **العدالة الطبقية:** بين الجماعات العرقية المكونه للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم.
- ✓ **العدالة القطاعية:** وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص.[1]

خامسا: نظرية الحساسية للعدالة لهيوزمان وأخرون

تقوم الإنتقادات التي تم توجيهها إلى نظرية العدالة التي قدمها أدامز (adams) على مجموعة من التساؤلات ،عن مدى تطابقها مع الأفراد بشكل جماعي أو فردي وعن النتائج المترتبة عن حالة احساس الموظف بالحصول على أكثر مما يستحق.[2]

فقد لاحظ هيوزمان وأخرون (hwsmen et al) وجود اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة إذ لا يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم وهي:

- ✓ **المؤثرون أو الخيرون:** هم الأفراد المعطائين الذين يستمدون رضاهم من تغلب اسهاماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالأخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
- ✓ **الوسيطيون أو المساوون:** وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى العادلة العدالة عندهم مع معادات العدالة عند الأخرين، أي

[1] حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي أطروحة الدكتورة ،جامعة قصادي مرباح ورقلة 2014 ،ص 90.

[2] هيثم العاني ،إدارة بالحوافز التحفيز والمكأفات ،الطبعة ألأولى ،دار كنوز ،المعرفةالعلمية للنشر والتوزيع،عمان ،2007، ص119.

أن هذه المجموعة تتبدل إحساسها بين حالة الشعور بالذنب زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهم وحالة عدم التوازن أو القلق في حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات.[1]

- ✓ **الذاتيون أو الأنانيون:** هم مجموعة من الأفراد الذين لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم وهم شعرون بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم .

إن هذا الإختلاف بين مجموعات الحساسية للعدالة في إدراك الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية راجع لمتغيرين أساسيين هما:[2]

- ✓ مدى الرغبة في المحافظة على علاقات طيبه مع الأخرين.
- ✓ مدى الرغبة في الحصول على العوائد.

سادسا: نظرية العدالة المدركة

نظرية العدالة المدركة تُعد واحدة من النظريات المهمة في مجال علم النفس التنظيمي والإدارة، حيث تركز على كيفية إدراك الأفراد للعدالة في مكان العمل وتأثير هذا الإدراك على سلوكهم ومواقفهم. تنقسم نظرية العدالة المدركة إلى ثلاثة أنواع رئيسية[3]:

[1] محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم ،مذكرة مكمله لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى جدة 2014 ،ص 17.

[2] محمد بن سليمان بدراني ،إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية ،جامعة نايف العربية للرياض ،2010 ،ص 29.

[3] John Rawls, *A Theory of Justice*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009), 121, 464.

1. **العدالة التوزيعية:**

- تتعلق بتصور الأفراد حول عدالة توزيع الموارد والمكافآت داخل المؤسسة.
- تقارن هذه العدالة بين المدخلات (مثل الجهد، الوقت، المهارات) والمخرجات (مثل الرواتب، الترقيات، الامتيازات).
- يشعر الأفراد بالعدالة عندما يكون هناك توازن بين ما يقدمونه وما يحصلون عليه بالمقارنة مع الآخرين.

2. **العدالة الإجرائية:**

- تتعلق بتصور الأفراد حول عدالة العمليات والإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- تشمل مدى الشفافية، التناسق، والأخلاقيات في العمليات الإدارية.
- يشعر الأفراد بالعدالة عندما تكون الإجراءات واضحة، متناسقة، ومحايدة، وعندما يكون لديهم فرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في العمليات.

3. **العدالة التفاعلية:**

- تتعلق بكيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل المؤسسة وتشمل الاحترام الكرامة، والأمانة في التفاعلات الشخصية.
- تنقسم إلى نوعين فرعيين[1]:
  - **العدالة الشخصية:** تتعلق بالمعاملة الشخصية والاحترام بين الأفراد.
  - **العدالة المعلوماتية:** تتعلق بمدى الشفافية والمعلوماتية في تواصل الإدارة مع الموظفين.

[1] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, s.v. "John Rawls. 3.3 Reasonable Pluralism and the Public Political Culture" (by Leif Wenar). https://plato.stanford.edu/entries/rawls/ (accessed November 20, 2017).

- يشعر الأفراد بالعدالة عندما يتم التعامل معهم بكرامة واحترام ويتم تزويدهم بمعلومات واضحة وصحيحة.

تأثير العدالة المدركة على المؤسسة:

- **الرضا الوظيفي** :يزيد إدراك العدالة في مكان العمل من رضا الموظفين.
- **الالتزام التنظيمي** :يعزز شعور العدالة من التزام الموظفين تجاه المنظمة.
- **الأداء الوظيفي** :يدفع الشعور بالعدالة الموظفين إلى تحسين أدائهم.
- **الولاء والثقة** :تقوي العدالة المدركة الولاء والثقة بين الموظفين والإدارة.

كيفية تعزيز العدالة المدركة في المؤسسة:

- **الشفافية في العمليات** :توضيح كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد.
- **المشاركة في صنع القرار** :إشراك الموظفين في العملية الإدارية والقرارات.
- **التواصل المفتوح** :ضمان تدفق المعلومات بشكل واضح وصادق.
- **المعاملة باحترام** :التعامل مع الموظفين بكرامة واحترام في جميع التفاعلات.

نظرية العدالة المدركة تلعب دورًا حيويًا في تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة[1].

[1] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, s.v. "Robert Nozick's Political Philosophy" (by Eric Mack). https://plato.stanford.edu/entries/nozick-political/ (accessed March 9, 2018).

المطلب الثالث: مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية

أولا: مبادئ العدالة التنظيمية: إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهمها:

أ- **مبدأ المساواة:** يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد والعاملين في المنظمة.

ب-**مبدأ الأخلاق:** يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

ت-**مبدأ الدقه والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة قابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ .

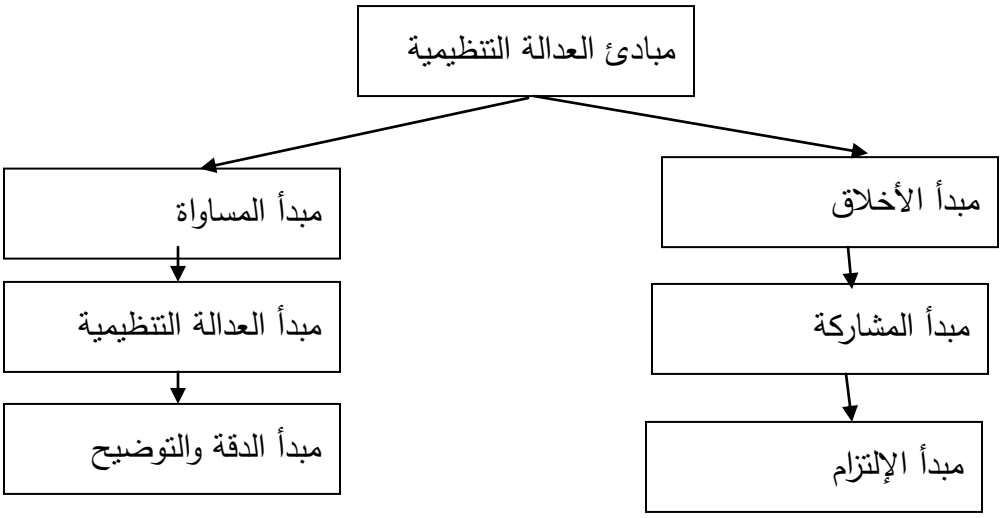
ث-**مبدأ الإلتزام:** بما هو عادل وخصوصا المعاملة المصنعة والمكافأت المستحقة وفق للمعايير والقوانين المطبقة .

ج- **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في منع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات .

قد اقترح العالم الفرنسي (henyfayal) مدخل مبادئ للإدارة وقد اهتم هذا المدخل بصفه أساسية يوصف الممارسات الإدارية الناجحة[1] للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية وقد حدد fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتوجيه والرقابه .

[1] محمد عمر درة ،العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة،ماجيستار إدارة أعمال, حلب سورية ،دار الرضوان للنشر والتوزيع. (2008) صفحة 23

شكل رقم (01) :يبين مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

نستخلص من خلال المبادئ المتعلقة للعدالة التنظيمية أنها تحتوي على مجموعة من النقاط من بينها مبدأ المساواة أنها من أهم المبادئ التي تكمن في المساواة بين العاملين داخل منظمتهم والمبدأ الأخلاقي الذي يتمثل في الأخلاق التي تحتوي على الشرف والصدق والأمانة ويحتوي أيضا على مبدأ الدقة والتصحيح التي تعتمد على القرارات داخل منظمتهم وأخيرا مبدأ الإلتزام والمشاركة الذان يعتبران مبدأن أساسيان تقوم عليهما العدالة التنظيمية من أجل التزام العاملين بقوانين مطبقة ومشاركتهم في صنع القرار.

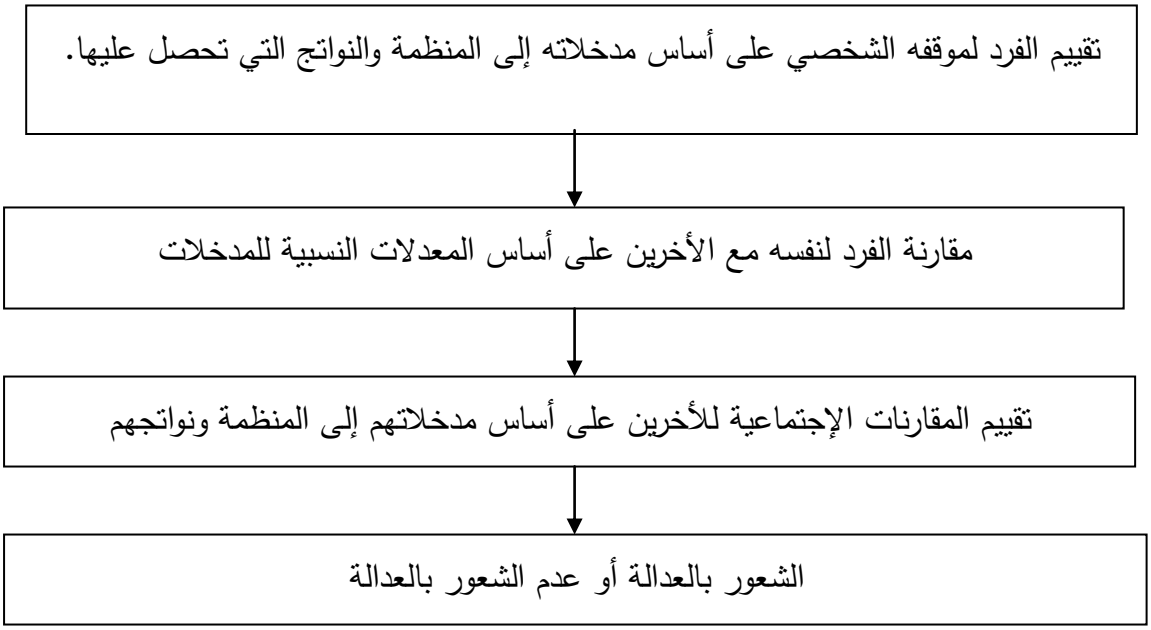
ثانيا: مقومات العدالة التنظيمية: تستند مقومات العدالة التنظيمية على السلوكيات التالية:

1. كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم معيار الحصول على المكافأت فلابد لفرد أن يعرف هل يحصل على المكافأت بناء على التوعية أم الكمية.

2. يبنى الأفراد تصرفاتهم على إدراكهم للمواقع سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بالعدالة.

3. ينمي الأفراد تصرفاتهم على إدراكهم المواقع سواء بالشغور بالعدالة أو عدم الشغور بالعدالة.[1]

الشكل رقم (02) :مقومات العدالة التنظيمية



يتضح من الشكل أعلاه أن مدركات العدالة التنظيمية يتم بناءها من تقييم الفرد لمواقفه الشخصي وعقد مقارنات مع الأخرين وفقا لمعدلات المدخلات والمخرجات التي يتم تحديدها مسبقا، وبالتالي الشعور بالرضا أو عدمه .

[1] جابر بنال سالم ،دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام الوظيفي ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2016 ،ص 29.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق معظم الباحثين على أن هناك ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية يمكن توضيحها كالأتي:

المطلب الأول: العدالة التوزيعيه

تعرف على أنها تلك العدالة التي تركز على إدراك اللعاملين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

وهناك ثلاث محددات أساسية لإدراك عدالة التوزيع وهي الإنصاف والمساواة والتوعيه ،حيث يقوم الأنصاف على قاعدة توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة فالعامل الذي يعمل دوام كامل يجب أن ألا يتساوى في الأجر مع من يعمل دوام جزئي.

أما المساواة فترتكز على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأن يأخذ الجميع فرصا متساوية، حيث يكون التوزيع على أساس المعرفة والمهارة الإنتاجية ،بينما تعني قاعدة التوعيه أن كل الناس بغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساوى بغرض الحصول على المكافأت.

بينما يرى البعض أن هناك قاعدة أخرى وهي الحاجة حيث تقوم على تقديم الأفراد ذوي الإحتياجات الملحة بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى ،فمثلا إذا كان أحد اللعاملين متزوج ولديه أطفال [1].

[1] جابر بنال الحقباني ،مرجع سبق ذكره ،ص20.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

مصدره علم القانون ويتعلق بمدى إدراك الفرد بعدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات المتبعه في اتخاذ القرارات التنظيميه كلما قوى الإلتزام بها ولها جانبان.

الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو عادلة يجب مراعاة :

أ- أن يكون للناس وصت في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

ب- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.

ت- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة وتطبيقها على الجميع بصورة تضمن عدالتها.

ث- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون أو الجنسيه أو النوع ...إلخ.

الجانب الإجتماعي في العدالة الإجرائية: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتعلق إحساس العدالة بناحيتين:

أ- صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات .

ب- الحساسية الإجتماعية أي مدى الإهتمام يلقاها الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.[1]

[1] عمر محمد درة ،العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ،ماجستير في إدارة الأعمال دار الرضوان للنشر والتوزيع ،حلب سوريا 2008 ،ص 40-41.

المطلب الثالث: العدالة التفاعلية (التعاملية)

أولا: تعريف العدالة التفاعلية:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب وإحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة المصاحبة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف :

- ✓ هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات وكذلك بتبرير الغرض منها.
- ✓ هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

ثانيا: مكونات العدالة التعاملية: إن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

أ- **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة بإحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

ب- التفسيرات الإجتماعية: تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية ،بشأن أن مكافأة أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

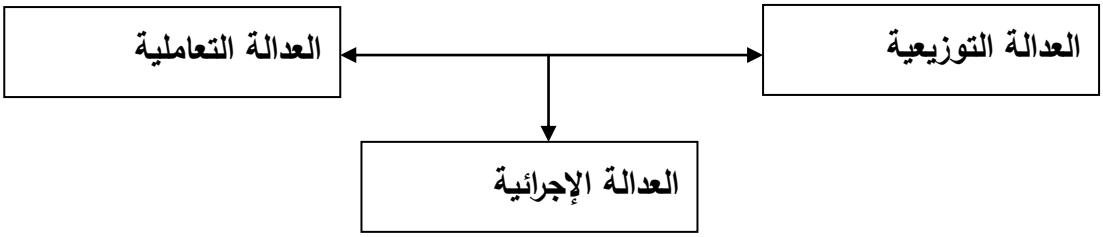
كما توصل "موج" و"بايز" إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة المعاملات وهي:

- ✓ مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات.
- ✓ تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.

- ✓ عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق إجراءات.
- ✓ عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.[1]

ويمكن تمثيل أبعاد العدالة التنظيمية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (03) أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] خرموس مراد رمزي، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين ،رسالة ماجستير في علم الإجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ،ص 312-313.

المبحث الثالث: أثار العدالة التنظيمية

تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك اللعاملين وبالتالي المنظمة ككل من خلال عدة متغيرات لعلى أهمها الدافعية للإنجاز: الرضا الوظيفي، وكذلك الأداء الوظيفي .

المطلب الأول: أثر العدالة التنظيمية على الدافعية

تعرف الدوافع بأنها: تعبير عن حاجات يريدها الإنسان ويسعى إلى إشباعه[1] أما الدافعية لدى الأفراد فتتمثل في الرغبة على مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية على أن يشبع ذلك بعض احتياجات الفرد.

بالتالي لابد أن يكون هناك جهدا مبذولا وأهدافا تنظيميه يعمل الفرد على تحقيقها وحاجات سعي لإشباعها .[2]

لفهم أكثر العلاقة بين الدافعية والعدالة نرجع إلى نظرية العدالة لستاسي أدامز (stacy adams) فبحسب هذه النظرية إذا كانت مخرجات الفرد إلى مدخلاته في العمل متساوية مع سنه مخرجات اللعاملينن الأخرين في المنظمة إلى مدخلاتهم ،فإن الفرد سيشعر بالعدالة، وذلك مما تبينه العلاقة التالية:

مخرجات الموظف / مدخلاته = مخرجات الأخرين / مدخلاتهم

[1] فتحي أحمد ذياب عواد ،السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان 2013 ،ص 84.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدفهلية،المجلة العلمية للتجار والتمويل ،المجلد(2) العدد(2) ،2003 ،ص 11.

أما إذا كانت النتيجة غير ذلك فسيكون هناك حالة من الشعور باللاعدالة، حيث أن هذه النظرية تقوم على أن الأفراد يتم دفعهم للعمل من خلال الرغبة بمعاملتهم بطريقة منصفه أو عادلة في العمل.

أما إدراكه لحاله اللاعدالة فإنه سيشعر بحالة من التوتر السلبي يدفعه إلى القيام بعمل ما لتصحيح الوضع وقد اقترح أدامز (adams) ستة طرق يستخدمها الأفراد لتعديل الوضع وتخفيض الشعور بعدم العدالة هي:[1]

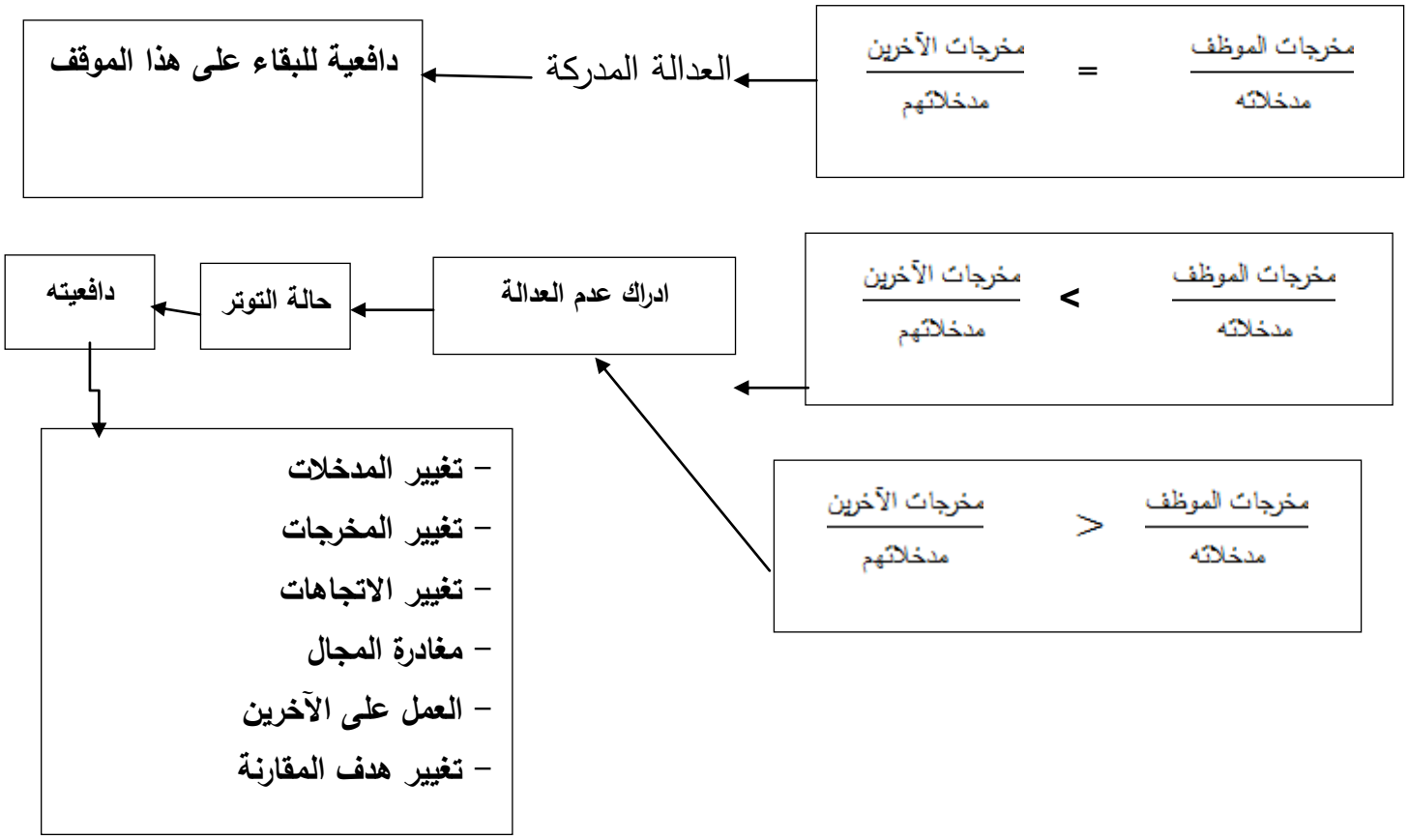
- ✓ **التغير في المدخلات:** تكون إما لزيادة أوقات إضافية في العميل دون أجر إذا كانت المعادلة في صالحه، أو بالنقصان من خلال تقليل كم أو نوع العمل أو الغياب عن أوقات العمل المحددة إذا كانت المعادلة في غير صالحه، أي في صالح اللعاملين الآخرين.
- ✓ **التغير في المخرجات:** هنا سيحاول الموظف تغيير مخرجاته مثل: الراتب، ظروف العمل، مكانته الإجتماعية وذلك عن طريق تغيير العمل بعمل مشابه لكن أفضل من حيث الظروف والأجر.
- ✓ **تغيير الإتجاهات:** قد يلجأ الموظف إلى التشويش الإدراكي على مدخلات الأخرين ومخرجاتهم لتحقيق العدالة إدراكيا.
- ✓ **الإنسحاب أو مغادرة المجال:** قد يحاول الفرد إيجاد موقف أكثر توازنا في صالحه مثلا من خلال غيابه عن العمل أو طلب النقل إلى مكان أخر يحقق العدالة أو ترك العمل.

[1] نبيل سوفي ،دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو الإلتزام التنظيمي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة 2011 ،ص 90.

✓**العمل على الأخرين:** هنا يقوم بتخفيض مدخلاتهم لتتساوي مع مدخلاته مثلا ،أو قد يحاول اللعاملينن الأخرين على مغادرة المجال أو قد يحاول التشويش إدراكيا على مدخلاتهم أو مخرجاتهم.

✓**تغيير هدف المقارنة:** يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة أو الشخص الذي تجري المقارنه معها أو معه، فمثلا فقد يلجأ الفرد إلى إعتبار ذلك الشخص منتميا إلى مستوى أخر من المنظمة ولا يمكن إجراء المقارنة معه .

الشكل رقم (04): أثر العدالة التنظيمية على الدافعية



المصدر: نبيل سوفي مرجع سبق ذكره ص 91

المطلب الثاني: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه.[1]

إن الأفراد بطبعهم يتجهون نحو الإمتيازات الشخصية وبالتالي فإن إدراكهم للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى رضاهم عن سياسات منح المكافأت المالية وغيرها من العوائد.

لقد بين نموذج بورتر ولولر ((porter & law (er1967) العلاقة التي تربط كل من الرضا، الإنجاز والعائد، حيث تنص هذه النظرية أن قيمه المكافأة المتوقعه وإحتمالية تحققها هي العامل الأول المؤثر والمحدد للجهد الذي سيبذله الفرد في مكان العمل ،لكن هذا الجهد لابد أن يكون لديه إدراك رقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهده لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها[2]، فإذا كانت هذه العوائد أو النتائج الفعلية للعمل تعادل وتزيد عن العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها، فإن هذا الموظف سيشعر بحاله رضا تدفعه إلى تكرار العمل، أما إذا كانت العوائد أقل مما كان يتوقع، فإنه سيشعر بحاله عدم الرضا ويتوقف عن بذل أي جهد، ومنه فإنه شعور الموظف بعدالة العوائد، الإجراءات والتفاعلات في المنظمة التي يعمل فيها ينتج عنه شعوره بالرضا الوظيفي، أما إذا كان الأمر غير ذلك فإنه سيشعر بالإحباط والذي بدوره سوف يؤدي إلى سلوكيات سلبيه من قبل الموظف مثل: إنخفاض الإنتاجية ،كثرة الغيابات والتأخرات، عدم العمل أو ترك العمل نهائيا.

[1] محمد سرور الجريرة، طرق واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ،الطبعة 1 ،درا صفاء للنشر والتوزيع ،عمان 2012 ،ص 165.

[2] مها ماهر الموقدة، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية 2010، ص 28.

المطلب الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمه بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة [1].

ويمكن أن يظهر أثر العدالة على الأداء الوظيفي من خلال:

- ✓ **عدالة سياسة الأجور:** حيث أن توفر المنظمة على نظام أجور موضوعي وعادل سوف يخلق المناخ المناسب الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي يضمن نجاح المنظمة.
- ✓ **عدالة نظام التعويضات:** أي أن يكون هذا النظام منسجما مع نتائج العمل وذلك لتحقيق مستويات الأداء المطلوب.
- ✓ **عدالة الحوافز:** فشعور الموظف بعدالة ما يحصل عليه من حوافز من عمله تأثر بدرجة كبيرة على درجة رضاه.
- ✓ **عدالة تقييم الأداء:** أي أن يتوفر في نظام تقييم الأداء درجة عالية من العدالة وذلك ليكون هناك توازن بين أهداف المنظمة، وأهداف اللعاملينن، ويتحقق ذلك عن طريق تحديد معايير التقييم بكل وضوح ومصداقية ،مما يمكن من الإستخدام الفعال للعاملينن ورفع دافعيتهم للعمل.

[1] إبراهيم محمد المحاسنه ،إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق الطبعة 1، دار حرير للنشر والتوزيع ،عمان 2013 ،ص 104.

منه يمكن القول بأن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أي كلما زاد شعور الفرد بالعدالة التنظيمية تحسين أداءه في العمل وصار أفضل.[1]

[1] شذى لطفي محمود محمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 50.

خلاصة :

إن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي فما يراه فرد ما أو موظف عادلا قد يراه أخر غير عادل ولتحقيق العدالة التنظيمية يشترط تحقيق أبعادها الثلاث (التوزيعيه، الإجرائية، التفاعلية)، وعدم تحقق أحدها يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة الذي يؤدي بدوره إلى سلوكيات سلبيه للمنظمة في غنى عنها مثل الغياب – التأخر.

أو حتى سلوكيات عنيفه فتسبب بإيذاء الأفراد في المنظمة أو ممتلكاتها وفي المقابل إدراك العدالة التنظيمية من قبل اللعاملينن ستؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي الذي بدوره يزيد دافعيته للعمل وبالتالي تحسين أداء الفرد والمنظمة ككل.

الفصل الثاني
الإلتزام التنظيمي

تمهيد

تدرك المنظمات الحديثة أهمية مواردها البشرية ودورها في تحقيق أهدافها، حيث فقدان هذه الموارد سيكلفها الكثير من الجهد الوقت والتكلفة لتعويضها خاصة في ظل ندرة الكفاءات المتاحة في سوق العمل المناقشة عليها ولذلك فهي تبذل أقصى جهدها لتفادي مثل هذه الوضعيات من خلال تحسين علاقتها باللعاملين والبحث في سبل توفير الحد الأدنى من الرفاهية في العمل ،لأن ذلك يزيد من تعلقهم بعملهم بشكل خاص ومنظمتهم بشكل عام وهذا يضمن إلى حد كبير بقائهم فيها أطول فترة ممكنه .

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل المهمة التي تشغل إهتمام كبيرا في المؤسسات ،سبب ارتباطه الوثيق سلوكيات المرغوب فيها، فالفرد في مؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولى لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهد أكبر للبقاء فيه وإستمرارية.

فكلما كان العامل بالمنظمة ذات مستوى عال من الإلتزام كلما استطاعت المنظمة المحافظة على مستوى المتميز في تحقيق أهدافها بكفاءة استطاعت المنظمة المحافظة على مستوى في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

نظرا لتعدد مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، لكونه من السلوكيات المرغوبة فيها والمطلوب تطبيقها لدى العاملين في المؤسسات، سيتم التطرق إلى عدد من التعريفات التي هدفت إلى توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي .[1]

أولا :تعريف الإلتزام التنظيمي: لقد ورد العديد من التعاريف نذكر منها :

لغة: يعرف الإلتزام لغة على أنه هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والمحبه .

[1] زاوي عبد الحليم ،الإلتزام الفردي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي ،مديرية الشباب والرياضة ،دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة، مجلة رصيد للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، جامعة مسيلة للعلوم والتقنيات البدنية والرياضية العدد 02 ،مجلد 1 ،2020 ،ص 07.

اصطلاحا: على أنه الإيمان بأهداف منظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقه لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من خلال الوقت والجهد الذي يجريه لهذا الغرض .[1]

وهو أيضا درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.[2]

أيضا هو قوة تطابق الفرد وإندماجه مع منظمته وارتباطه بها والإلتزام التنظيمي حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود على المستوى بأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.[3]

كما تسير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي.[4]

هو اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يدفعها إلى بذل المجهودات المطلوبه في مجال عمله العادي فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعيه من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها [5].

إنطلاقا من التعاريف السابقة لمفهوم الإلتزام التنظيمي يمكن إستنتاج التعريف التالي :

---

[1] نواري المعتز بالله ،دور الإلتزام في تحسين أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، إدارة تسيير رياضية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2019 ،ص 07.

[2] حريم حسين ،إدارة منظمات و إدارة الموارد البشرية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن 2013 ،ص 40.

[3] هيجان عبد الرحمان أحمد ،الولاء التنظيمي للمدير السعودي ،مركز الدراسات والبحوث ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية 1998 ،ص 9.

[4] فيلة فاروق وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان 2005 ،ص 285 .

[5] الوزان خالد محمد أحمد ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي ،دراسة مقارنة على الضباط العاملين للإدارة العامة للتدريب والحراسات لوزارة الداخلية ،المملكة البحرية رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض السعودية 2006 ،ص 34.

الإلتزام التنظيمي: هو إقتناع وإيمان الفرد بسياسات وإجراءات المنظمة إلى درجة تجعله يندمج معها ويجعله يشعر أنه عضو مهم وفعال في المنظمة، مما يجعله يبذل جهدا إضافيا خارج نطاق عمله بهدف نجاح المنظمة وتقدمها .

ثانيا: أهمية الإلتزام الوظيفي:

للإلتزام التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة ويتجلى هذه الأهمية في ما سيتم طرحه من خلال:

- ✓ يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- ✓ يعتبر عامل مهم في التنبؤ بفعالية المنظمة.[1]
- ✓ الإلتزام الوظيفي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة في المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الإستمرار وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها .
- ✓ كونه يرتبط بالعديد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة ارتباطه بسمات ودور الموظف كالإستقلالية والمسؤولية

[1] هيجان عبد الرحمان احمد ، مرجع سابق ،ص 8.

ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف ومن كل ما سبق يعطى الإلتزام أهمية لكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها.[1]

- ✓ تزداد أهمية الإلتزام الوظيفي كونه من بين أكثر القضايا التي تواجهها المنظمات وهو كيفية الإحتفاظ بدورها البشري وما تواجهه من تكاليف إضافية أو العلاقات الإجتماعية التي شكلها العاملين داخل وخارج المنظمة وكل هذه العوامل تحقق أهمية حاسمة لتحقيق نجاح المنظمة.[2]

ثالثا: خصائص الإلتزام التنظيمي:

يمكن تلخيص أهم خصائص الإلتزام التنظيمي فيما يلي:

- يعتبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد ببذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها وقبوله وإيمان بأهدافها وقيمها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

[1] حمادات محمد ،قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ،مكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان 2006 ،ص 67.

[2] Holtom , b, c , & inderrieden , e , j , integrating the unfolding model and jole embeddedness model tce better understand voluntary turnover , 2006 journal of managerial issues , p 316 .

- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والإلتزام الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظامتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.[1]

المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات "روبرت مارسن ومانارى" تعتبر من الدراسات المتميزه التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

1-السياسيات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخليه تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي للأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته وسلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات ،فإن أشبعت هذه الأخيرة أنه سيترتب عن ذلك اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد

[1] إيناس فؤاد نواوي ، قلميان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم ،مدينة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى الرياض ،2008 ،ص 27.

عنه شعور بالرضا والإطمئنان وثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية .

والأولوية في العمل على إشباعها وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية الحاجة للأمن الحاجة إلى الحب والإنتماء الحاجة إلى الإحترام الحاجة إلى تحفيز الذات.[1]

2-وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام لدى الأفراد العاملين ،فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي في المؤسسة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

3-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم ،فالمشاركة كما يراها "دايفين" هي الإشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ،و يشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف .

4-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرف والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد.

فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم.

[1] محمد بن غالب العوفي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" ،رسالة ماجستير ،(غير منشورة) ، تخصص العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الإمنية ،الرياض 2005 م ،ص 37-30.

يجعل العمال يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويدفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإلتزام.

5-تحقيق أنظمة الحوافز المناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنويه ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا على المناخ التنظيمي عن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف واتفاق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6-العمل على بناء الثقافة المؤسسية: إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء مميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطاءهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة وزيادة الإلتزام.

7-نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الأخرين على العمل في جو مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعليه، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

بالإضافة إلى هذه المحددات توجد محددات أخرى نذكر منها ما يلي:

✓ **المكانة الاجتماعية:** يقصد بها المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بالأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة إجتماعية تصفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا لهم عن شعورهم نحوه فتكون المكانة غير رسمية.

يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمى معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للأخرين في التنظيم وسعي العاملون ببذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وللمكانة الإجتماعية أسباب عددية كدرجة رسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المؤسسة وأنماط العمل ومهارته وظروف العمل والأجور والأُقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

✓ **الرضا الوظيفي:** هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليك أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه وزيادة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.[1]

المطلب الثالث: مراحل الإلتزام التنظيمي

إن الإلتزام التنظيمي للموظف يمر عبر عدة مراحل، لكن الباحثون اختلفوا في تحديد هذه المراحل وعددها، أكد البعض على ثلاث مراحل أساسية هم:

[1] ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجيستير غير منشورة ،قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر –بسكرة 2015، بدون صفحة.

أولا: مرحلة الإدغان والإلتزام: فإلتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية، لذا تجد الفرد يتقبل سلطة الأخرين، بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

ثانيا: التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة

فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الأخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للإنتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لإنتمائه لها.

ثالثا: مرحلة التبني: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، فالإلتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد ويمه مع أهداف المنظمة وقيمها .[1]

المطلب الرابع: مداخل الإلتزام التنظيمي

المقصود بمداخل الإلتزام الطريق أو المسلك الذي يمكن أن تسلكه المنظمة من أجل خلق الشعور بالإلتزام التنظيمي لدى اللعاملينن لديها،عموما يوجد ثلاث مداخل هي:

أولا: المدخل التبادلي: حسب هذا المدخل يكون الإلتزام التنظيمي نتيجة وحصيلة لعملية التبادل بين الموظف والمنظمة ويعتمد هذا على احساسهم بالعدالة والتوازن بين مجهوداتهم والفوائد التي يحصلون عليها من المنظمة ،أي كلما زادت حاجات الموظف المشبعة من طرف المنظمة وكلما زادت مدة عملهم في المنظمة كلما كان تركهم لها والإنتقال إلى منظمة أخرى أصعب.

[1] محمد إسماعيل داود الجماصي ،العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية لقطاع غزة ،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا 2016 م ص298-299.

ثانيا: المدخل النفسي (السيكولوجي): طبقا لهذا المدخل فإن الإلتزام التنظيمي ناتج عن قوة العلاقة التي تربط بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، ومدى التطابق في الأهداف.[1]

ثالثا: المدخل الإجتماعي السلوكي: بحسب المدخل الإجتماعي، الموظف يعتبر نفسه عنصر أو مكون من مكونات النظام الإجتماعي الذي يتمثل في المنظمة بإعتباره يقضي معظم وقته فيها ومع زملاءه في العمل ،وبالتالي فإن هذا الموظف لن يتواني في بذل كل جهده وولاءه في سبيل هذه المنظمة وأدائه لمهامه فيها كما يؤدي مهامه مع أسريه، وهنا ينشأ الإلتزام التنظيمي كسلوك إيجابي بالنسبة للمنظمة.[2]

[1] وليد محمد الصمادي ،أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة آل البيت ،الأردن 2008 ،ص 76.

[2] أميرة محمد رفعت حواس ،أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة القاهرة 2003 ،ص 90.

المبحث الثاني: أنواع الإلتزام التنظيمي

المطلب الأول: الإلتزام العاطفي affective component:

يعبر عن الإرتباط العاطفي بالمؤسة والتطابق بين أهداف الفرد وقيمة وأهداف وقيم المؤسسة والإنغماس أو الإنهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة وبالتالي لعاملين ذوي الإلتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

المطلب الثاني: الإلتزام الأخلاقي المعياري normative component:

يعبر عن شغور العاملين بالإلتزام الأخلاقي للإستمرار في العمل في المؤسسة كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها إعتقادات وقيم الفرد مع ذلك الخاص بالمؤسسة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية.

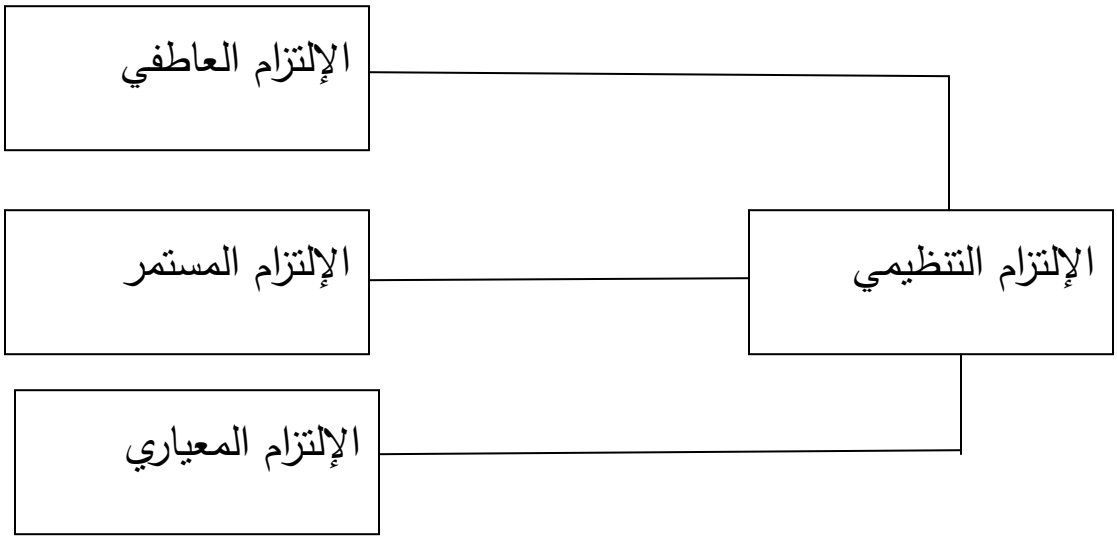
يؤدي الإلتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة أنشطة داخل المؤسسة ،كما يؤدي إلى رضا وظيفي وإندماج أكبر لدى العاملين ،بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة وخفض معدلات ترك العمل ،وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.

المطلب الثالث: الإلتزام المستمر continuance component:

تسير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الإلتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيهم

للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها يلاحظ أن تقييم العامل لأهميته بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبره الوظيفية والتقدم في العمر .[1]

الشكل رقم (1-2) :يوضح أنواع الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] يوسف عواد قدرى عثمان إبراهيم ،العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة الكهرباء، دمشق مجلة البحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 37 ،العدد 2 ،جامعة نسرين سوريا 2015 ،ص 265.

المبحث الثالث: تعزيز الإلتزام التنظيمي

للإلتزام تأثير إيجابي على سلوك الأفراد في المنظمة، وغيابه أمر غير مرغوب لديها، لذلك كان العمل على خلقه وتنميته أمر ضروري لابد منه لأنه يصب في مصلحتها.

المطلب الأول: خلق الإلتزام التنظيمي

يترتب على ضعف إلتزام اللعاملين انخفاض الدافعية للعمل، فيصبحون أقل عطاء أو رغبه في المشاركة وبالتالي انخفاض مستوى الإبداع، كما أنه قد يؤدي إلى زيادة عدد الغيابات أو قد يفكر في البحث عن وظيفة جديدة وترك العمل نهائيا ،مما سيجعل المنظمة تتحمل مصاريف هي في غنى عنها.[1]

بالإضافة إلى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من الإلتزام سينعكس ذلك على حياتهم المهنية لتصبح حياة ناجحة ولذا على المنظمة أن تتبع كل الطرق الممكنه لخلق الإلتزام لدى اللعاملين لديها ومنها:[2]

- توفير جميع احتياجات الضرورية للعاملين الإنسانية وكذلك الوظيفة ومحاولة حل المشكلات التي قد تصادفهم فالمنظمة التي تفشل في ذلك تكون قد دفعت بهذا الموظف إلى البحث عن تنظيم أخر يقوم بإشباع حاجاته بأنواعها بشكل أفضل.
- إيجاد برامج تدريبية تحسن شعور اللعاملين بالتطور الوظيفي.
- القيام بدراسات لقياس درجة الإلتزام لدى اللعاملين كما يمكن للمنظمة أن تعمل على.

[1] عامر علي حسين العلوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين "مجلة جامعة كربلاء العلمية ،المجلد 8 العدد (3) ،العراق 2010 ،ص 132.

[2] سناء عمر عبد الجبار العريقي، أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الإلتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة القاهرة 2012 ،ص 9.

- خلق مناخ تنظيمي جيد يرفع معنويات العاملين ويزيد من درجة الإلتزام لديهم.
- جعل أهداف المنظمة أكثر وضوح بالنسبة للعاملين، فهذا يسمح لهم بتحديد دورهم في تحقيقها بدقة أكثر مما يحسسهم بأهميتهم بالنسبة للمنظمة، وكذا يجعلهم أكثر استقرارا وإلتزاما.
- وضع نظام مناسب وعادل للحوافز سواء المادية أو المعنوية، خصوصا وأن المنظمات الحكومية تعتبر أقل المنظمات استخداما للحواجز.
- محاولة إشتراك اللعاملين في التنظيم فهذا سيجعلهم يرون بأن مشكلة منظمتهم هي مشكلتهم الخاصة وبالتالي يصبحون قادرين على العمل معا لتحسين الأوضاع في المنظمة [1].

المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الإلتزام التنظيمي

لتحقيق الإلتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري والسلوكي والهيكلي، وتحقيق الإلتزام يتم بتطبيق النظام الأساسي في أي (فريق عمل) وعبر توضيح أهميته من خلال :

- التوجيه والإرشاد.
- المراجعة المستمرة للمهمات والتكيفات.
- وضوح القرارات والتكاليف.

[1] محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ،المجلد 27 ،العدد 3 ،2011 ،ص 174-175.

- وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشارة بالأداء الجيد.
- إتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالإلتزام.
- التقييم المستمر للأداء.
- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء. [1]

المطلب الثالث: مخرجات الإلتزام التنظيمي

للإلتزام التنظيمي تأثير إيجابي على اللعاملين والمنظمة ككل، وإذا كانت مدخلات الإلتزام تتمثل في العوامل المحددة والمتطلبات التي تسعى المنظمات إلى توفيرها، فإن مخرجاته تتمثل أساسا فيما يلي:

- **شعور العاملين بروح معنوية عالية:** ترتكز الروح المعنوية على ثقة أعضاء المجموعة في هدفها، قيادتها، ثقتهم ببعضهم، كفاءاتهم التنظيمية كمجموعة والحالة العاطفية والذهنية لأعضائها، ويساهم الإلتزام التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين فيصبحون متعلقين بعملهم وبالمنظمة التي يعملون بها بحماس وكل تعاون لتحقيق أهداف المنظمة لأنهم يحققون أهدافهم في الوقت نفسه.

- **الحد من تسرب العاملين:** إن ظاهرة التسرب لها تأثير جد سلبي على المنظمة، وذلك راجع لعدة أسباب منها المصاريف المرتفعة التي أنفقتها المنظمة لإستقطاب هذا الموظف

[1] عامر عوض ،السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة للنشر و توزيع ،عمان ،الأردن 2008 ،ص 155-156.

وتأهيله، وكذا مصاريف استبداله مما يؤدي إلى عدة ضغوطات نفسية تؤثر على العاملين وشعورهم بالإرهاق والإجهاد ،مما قد يدفعهم أيضا للتفكير بترك العمل.

– **الأداء المتميز:** إن العاملين الذين يتمتعون بإلتزام تنظيمي عالي يكون لديهم أداء متميز وذلك راجع لارتباطهم بعملهم وحبهم له وبالتالي التزامهم بهذا العمل ومنه تحقيق أهداف المنظمة.[1]

الشكل رقم (2–2): طرق تدعيم الإلتزام التنظيمي ونتائجه

تدعيم الإلتزام التنظيمي :		نتائج الإلتزام التنظيمي:
• الإثراء الوظيفي • إيجاد الإنسجام بين مصالح الموظف ومصلحة المنظمة • إختيار الأفراد الذين يملكون قيم تماثل المنظمة	الإلتزام التنظيمي	• * رفع الروح المعنوية للموظفين • الحد من شرب الموظفين • الأداء المتميز

المطلب الرابع: أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي

أكد علماء الإجتماع وعلماء الإدارة إلى أهمية العدالة فكانت دراسات وأبحاث متميزة أشارت في أغلبها إلى العدالة التنظيمية دون تخصيص أحد أبعادها بدراسة مستقلة، لكن ومع ذلك فالنتائج كانت متباينه فيما بينها حول أهمية كل بعد، فقد أشارت دراسة (**folger if kenovsky**) سنة 1989 إلى أن العدالة التوزيعية أدت إلى زيادة رضا المشرفين عن زيادة

[1] إيناس فؤاد نواوى فلمبان ، مرجع سبق ذكره ،ص 34–35.

مرتباتهم بدرجة أكبر من عدالة الإجراءات وأن العدالة الإجرائية أكثر قدرة من العدالة التوزيعية في تفسير اختلاف الأفراد في الإلتزام التنظيمي وفي الثقة في المشرف أما دراسة **(moormam)**1991 فقد توصلت إلى وجود علاقة بين إدراك المبحوثين للعدالة التفاعلية مع المشرف و أبعاد سلوكيات المواطنه التنظيمية .[1]

دراسة وليد محمد الصمادي 2008 توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية– الإجرائية والتعاملية) وأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي ،الإستمراري المعياري) حيث تبين أن المنظمة التي تحرص على تحقيق العدالة تجعل موظفيها يتمتعون بدرجة عالية منذ الإلتزام التنظيمي ،فهذا الشعور يزيد كلما زاد إدراكهم للعدالة التنظيمية[2] .

إحساس الموظف بعدالة التعاملات وكذلك عدالة الإجراءات يزيد اخلاصه والتزامه اتجاه منظمته. وخصوصا شعوره بالإلتزام العاطفي، فهذا توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة إدراك العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي[3]،لأن هذا الموظف سيدرك أهمية أهميته بالنسبة لهذه المنظمة وقيمته بالنسبة لها وفن اتخاذها وتنفيذها للإجراءات يجعل الفرد يجد الإنسجام والتوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة وتجعل من تبنى هذه الأهداف والعمل على تحقيقها أسهل .

[1] أحمد إسماعيل عبود ،رنا عزيز علي الزيدي العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها مجلة أوروك للعلوم الإنسانية المجلد (7) ،العدد 3 ،2014 ،ص 298–299.

[2] وليد محمد الصمادي ، مرجع سبق ذكره،ص 76.

[3] Mina hakak zadeh et al relation ship between jcele satisfaction organizational commitment and organizational justice with organizational citizen ship behareion un physical educators report vol (3) n (5) , 2015 ,p 199.

في حين أن دراسة (keyvan salehi،hassanre za zeinabadi) وجدت أن تأثير العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي ليست ذو دلاله إحصائية [1]،كما أن عدالة التوزيعات تساهم في ذلك أيضا وهذا ما أشارت إليه دراسة (muhammad gawad et al) [2] ،حيث أن الموظف عندما يقوم بمقارنة مدخلاته (خبرته، مجهوده الذهني والفكري، الروح والحماس، الثقة في الرؤساء ...إلخ)، مع مخرجاته الملموسة وغير الملموسة(الأجر، الحوافز والمكافأت الثناء، الترقية، المسؤولية، المكانة الإجتماعية)، وتكون نتيجة هذه المقارنة التوازن أو في مصالح الموظف وهذا الأمر يجعله يرغب في الإستمرار في عمله والبقاء أكثر في المنظمة وهذا ما يعرف بالإلتزام الإستمراري، أما إذا كانت النتيجة في صالح المنظمة بشكل واضح هذا ينمي لديه الشعور بالإستغلال من طرف منظمته لأنه يدرك بأنها تحقق أهدافها على حساب أهدافه مما يجعله يفكر في طريقة لضمان مصلحته الشخصية التي ستكون بتخفيض مدخلاته في أحسن الأحوال أو ترك المنظمة في أسوأ الأحوال.[3]

[1] Samia khan, hsman habile , procedural justice & organizational performamce abasun journal of social sciences ,vol (4) n (1) ,withont publisk year , p36.

[2] Hassareza zeinabadi , keyvansalchi ,role of procedural justice ,trust jolo satisfaction and organizational commitmenet in organizational citizenchip behavior (o c b)of teache proposing a modified social exchange model procedia – social and beharvoral sciences N°9 ,2011 , p 1479.

[3] Muhammad jawad et al role of organizational justice unorgamizational commitment with moderating effect of employee work attitudes , IOSR journal of business and management vol (S) ,N(4) 2012,p 39.

خلاصة :

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر مؤثر في نجاحها أو فشلها ويعبر عن ظاهرة تحدث بين العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الإلتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، إذا نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم .

الفصل الثالث
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عين بوسيف

تمهيد

في الدراسات والبحوث العلمية لا يكتفي الباحث بالدراسات النظرية وحدها بل يحتاج إلى اثرائها بالدراسة الميدانية. وهذا ما سنقوم به في هذا الفصل، حيث يتم إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على الواقع بالتحديد على المؤسسة العمومية الإستشفائية "عين بوسيف" عبر دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبيان مع الإستعانة بمخرجات SPSS باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، لنختم ذلك بأهم النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التوصيات المقترحة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتعريف بالمؤسسة التي هي محل الدراسة وهذا يكون على ما يلي:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية

تأسست المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف في 01 فيفري 1932 أيان الإستعمار الفرنسي حيث كان يسعى آنذاك " للمؤسسة العمومية الإستشفائية المدني لمدينة عين "بوسيف" والذي كان إداريا تابعا للمؤسسة العمومية الإستشفائية المركزي البلدية.

تخصص المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف في وظيفتي العلاج والوقاية، ومباشرة عند إندلاع ثورة التحرير الحق في تسيير المؤسسة العمومية الإستشفائية إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية العسكرية بالبليدة وعين أحد الضباط الفرنسيين " Andrey l'ongle" الذي كان مديرا وطبيبا للمؤسسة العمومية الإستشفائية، وفي بداية سنة 1974 أقرت الدولة مجانية العلاج وأصبحت المؤسسة العمومية الإستشفائية تابعة إداريا للقطاع الصحي بقصر البخاري.

وفي سنة 1982 أصبح القطاع الصحي بعين بوسيف يضم "المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف، المركز الصحي بعين بوسيف، المركز الصحي بثلاثة الدوائر، المركز الصحي بشلالة العذاورة " هو ما ساعد على الوصاية على ميزانية مستقلة باعتبار أن هذا القطاع الصحي صار ذو شخصية معنوية.

أما المصالح الموجودة آنذاك كانت "مصلحة الولادة، طب الاطفال، طب النساء، طب الرجال" بمجموع 60 سريرا.

في سنة 1992 توسع حجم المؤسسة حيث بلغ 90 سريرا مع فتح مصلحة توليد ريفية جديدة بشلالة العذاورة وتتوفر على 10 أسرة.

وبفضل المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 – ضم إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ثم تقسيم القطاع الصحي إلى مؤسستين إستشفائيتين إحداهما مؤسسة استشفائية EBH والأخرى جوارية EPSP" .

وعليه فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف، بإعتبارها مرفق عمومي يشرف على تقديم حاجيات أساسية والمتمثلة في الخدمات الصحية وكانت لا تزال تعمل بجهد منقطع النظير وإبداع دائم ومنظور بما يناسب المتغيرات السكانية والصحية كما نوعا مع التطورات والتحديات الحاصلة والوصول إلى عناية طبية جيدة وفعالة بأقل تكاليف بما يضمن وضع المريض في إطار ممارسة حقه في الصحة والوقاية ، دون أن يجد أمامه أبسط العقبات ولا يمكن للمؤسسة الوصول إلى هذه الأهداف. إلا إن تبعت الأساليب الحديثة في تسيير الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، وهذا من أجل عدم الاقتصاد على تقديم الخدمات الصحية التقليدية البسيطة بل ليصل الى أدق من ذلك من خلال تقديم خدمات متخصصة ودقيقة وخدمات صحية جراحية تريح عدد كبير من المرضى التي كانت تعاني من العزلة وقلة الإمكانيات .

لذلك فقد إعتمدت الوزارة تبعا للمذاكرة رقم 01 المؤرخة في 16 افريل 2014 والمتعلقة بمشروع المؤسسة أساليب وأدوات معاصرة تمثل مرجعا تقييميا لكل التدابير الواجب إتخاذها كمؤسسات فاعلة في الميدان من أجل ضمان أحسن تكفل بالمريض من خلال تقديم أفضل الخدمات الصحية الإستشفائية .

ولهذا أرادات المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف كغيرها من المؤسسات الصحية تقديم مشروعها المتواضع والذي توضح خلاله استراتيجيتها المسطرة لسنة 2016 .

وتحاول من خلاله تطوير فعاليتها وتهدف إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية المقدمة للمواطن.

لجنة القيادة والتقدير: تم على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف تلوين لجنة " لجنة القيادة والتفكير.

أعضاء الرسائل: كل العاملين التابعين للمؤسسة الإستشفائية هم أعضاء فعالون في هذه اللجنة فنجاح مشروع المؤسسة وقف على مشاركتهم كافة، حيث لم تقييم هذه اللجنة إلى مستويات حسب دور كل موظف، فلهذا من يمثل دورهم في:

- التفكير والتخطيط.
- المشاركة في الاقتراح وإبداء الراي.
- التأطير والمراقبة – التنفيذ.

جمام اللجنة :

- ✓ وضع استراتيجية فعالة من خلال البدء الحسن لمشروع المؤسسة.
- ✓ تشخيص المحيط الخارجي والعوامل المؤثرة سواء سلبا أو إيجابا على المؤسسة.
- ✓ تشخيص المحيط الداخلي من خلال تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة بداية من أسفل هرم التسلسل الإداري.
- ✓ تقييم الفعل وتحديد المهام بكل فرد من المؤسسة، كل حسب دوره.
- ✓ تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها من خلال هذا المشروع.

- ✓ وضع خطة عمل تتماشى مع الأهداف المحددة لها:
- ✓ مراقبة وتأطير تطبيق المشروع.
- ✓ تقييم دوري لسير المشروع من خلال وضح لوحات قيادة من مؤشرات عائدة الأخيرة تحدد لنا الخطة المتبعة وكذا الإنحرافات الواقعة.
- ✓ إيجاد حلول للفوارق والإنحرافات الحاصلة لسير المشروع تقيم النتيجة النهائية لتطبيق المشروع.

المطلب الثاني: تشخيص المؤسسة وتحليل توجيهاتها .

أولا: تشخيص المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف.

تشخيص وتحليل المحيط العام (البيئة الخارجية)، تطبيق العوامل الخارجية المؤثرة في المسسة كالبيئة والكثافة السكانية لدائرة عين بوسيف.

مساحة دائرة عين بوسيف: 835.41 كم2.

الكثافة السكانية لدائرة: 34870 مواطن (حسب إحصائيات (2022)

موقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف: وسط مدينة عين بوسيف .

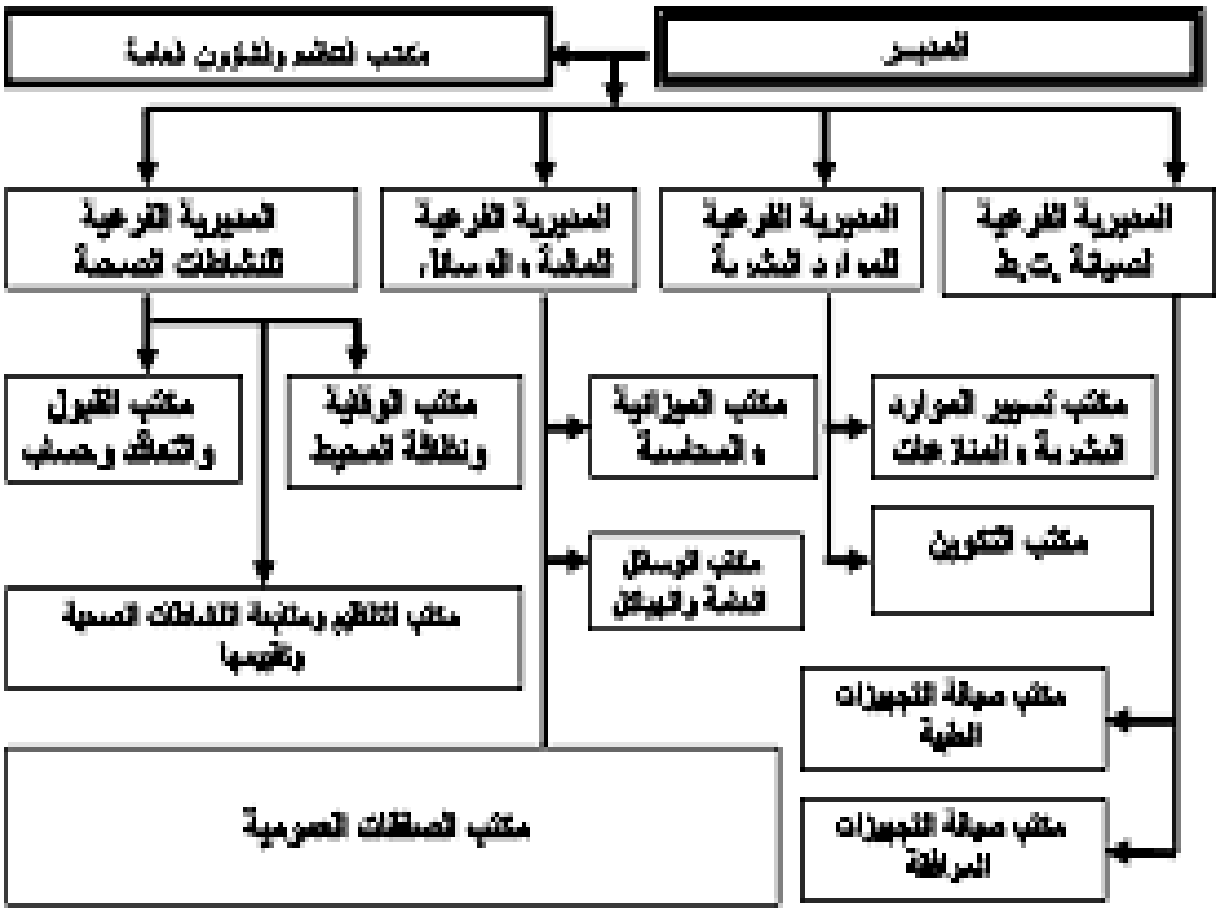
البلديات التابعة لدائرة عين بوسيف:

(عين بوسيف، الكاف لخضر، سيدي دمد، العوينات، أولاد معرف).

طابع البيئي والنمط المعيشي: يغلب الطابع الفلاحي في دائرة عين بوسيف وبما أن الطابع السائد هو الفلاحي فإن هذه المنطقة تتمثل: (بكثرة اللدغات العقربية، كثرة العضات الحيوانية...).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية

شكل رقم (3-2): يوضح الهيكل التنظيمي داخل مؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف بولاية المدية



1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف

يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف مجلس الإدارة، ويديرها مدير عام يساعده في ذلك أربعة مديرين فرعيين، كما أن هناك هيئة استشارية تشارك في التسيير تسمى المجلي الطبي، ويشكل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعية تحت سلطة المدير ما يأتي: مديرية عامة، وأربع مديريات فرعية.

1. 1 المديرية العامة: يتولى تسييرها مدير، ويساعده مكتبان: مكتب التنظيم العام– مكتب الاتصال تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140–07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية جاء القرار الوزاري المشترك العمومية للصحة الجوارية ومنه فالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف يكون تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتبي التنظيم والاتصال بخلاف الأمانة العامة ويساعده أربع نواب ملحقين بعدة مكاتب موزعين على الشكل التالي:

1. 2. المديريات الفرعية

- ✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية؛
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛
- ✓ المديرية الفرعية للمصالح الصحية؛
- ✓ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

وهذا ما يوضحه مخطط للهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف.

أ. **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تعتبر المديرية الفرعية للمالية والوسائل ركيزة أساسية في اي مؤسسة إدارية نظرا للدور الذي تلعبه وتعلقه بالجانب المالي، وتسييرها للمال العام،

والمحافظة على أملاك الدولة، وعلى مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف يمكن تقسيم هذه المديرية إلى مصلحتين:

أ. **1. مصلحة المقتصدية:** هي مصلحة جد حساسة ومهمة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف تسير تحت سلطة المقتصد (المدير الفرعي للمالية والوسائل)، وهي إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية من الناجية المالية وتسيير الهياكل والوسائل المادية التي تكون بحوزة وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة، وتتمثل هذه الأهداف في:

- ✓ ضمان استفادة جميع المواطنين من مرفق الصحة.
- ✓ ضمان استمرارية الخدمات الصحية.
- ✓ تطوير مرفق الصحة وفقا للمتطلبات الحالية.

يكلف بتسيير المصالح الاقتصادية في المؤسسة المقتصد (المدير الفرعي للمالية والوسائل)، ويكون هذا التكليف تحت سلطة مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية.

أ. **2. مصلحة المالية:** تعتبر المصالح المالية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مصلحة مالية تقنية بحته، تعني بالجانب المالي في كل شؤون المؤسسة وهي المصلحة المنوط بها غبراء ديون المؤسسة الخارجية والداخلية، وتحصيل الإيرادات من المصادر المعدة لذلك.

تطبيقا لأحكام المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 (أنظر الملحق 5)، وبناءا على المادتين 02 و05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، فإنها تشتمل على 03 مكاتب:

- ✓ مكتب الميزانية والمحاسبة.

- ✓ مكتب الصفقات العمومية.
- ✓ مكتب الوسائل العامة والهياكل.

بناء على نص المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

أ. **3. مكتب الميزانية والمحاسبية:** حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب للعمال، وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد الكشوف، والفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية.

1. 3. مكتب الصفقات العمومية: ومن المهام التي يقوم بها هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية، أغذية، الاستشارات...الخ، حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى لجنة الصفقات العمومية للمؤسسة الاستشفائية عين بوسيف من أجل الموافقة والتأشير عليها، ومن ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير، ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى لجنة فتح الأظرافة وتقييم العروض التقنية والمالية.

1. 4. مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: من المهام التي يقوم بها هذا المكتب المحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وممتلكاته، وهو المسؤول على نظافة المستشفى وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف...الخ.

ب. المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تتواجد لدى المؤسسات في العصر الحديث، حيث تعرف هذه الإدارة على أنها إدارة مختلف الأفراد العاملة، إذ تتولى إدارة الموارد البشرية عادة مسؤولية إقتناء الموظفين

واختيار الأكفاء منهم، وتدريبهم على مهام عملهم وتقييمهم ومكافأتهم، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، ومتابعة تنفيذ قوانين العمل المختلفة، وينطبق الأمر على المديرية الفرعية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بل وتعد أهم مديرية فيها نظرا للدور التي تلعبه خاصة إذا تمت إدارتها بأساليب نوعية وبناءا على الاستراتيجيات الحديثة والمدروسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنوع وتعدد الوظائف المرتبطة بمرفق الصحة فهناك، وظيفة طبية، وظيفة شبه طبية، وظيفية إدارية و وظائف تقنية أخرى.

تعد المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية من أهم المديريات المتواجدة داخل المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا نظرا للدور المهم الذي تقوم به من خلال تسيير ومتابعة المسار المهني للموظف، خاصة على مستوى المؤسسات الاستشفائية حيث تعتبر وحدة أساسية للتحفيز والدعم المعنوي خصوصا إذا أديرت بأسلوب ناجع وفعال، وهذا ما يتطلب إدارتها بكفاءة عالية نظرا لتشعب خصوصيات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاستشفائية (أطباء، شبه طبيين، إداريين، عمال مهنيين).

تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، وبناءا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، فإنها تشمل مكتبين:

- ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- ✓ مكتب التكوين.

ج. **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** هي الإدارة التي تهتم بمتابعة وتنظيم النشاطات الصحية، وهي الإدارة المسؤولة عن ضمان تقديم العلاج والرعاية الصحية ومختلف الخدمات الطبية، بالإضافة غلى التوجيه ونشر الوعي الصحي لدى المواطنين المترددين على المؤسسة الاستشفائية، ووضعت هذه الإدارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الحسن

للمصالح الصحية على مستوى المؤسسة الاستشفائية، وتركز في خدمتها على الجانب الوقائي والعلاجي، الخدماتي والمحاسباتي، يتم تسييرها من طرف المدير الفرعي للمصالح الصحية.

بناء على نص المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر 2009 المحدد لتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، إذ تقوم هذه المديرية على المهام التالية:

- ✓ تسيير شؤون المصالح الصحية.
- ✓ متابعة النشاطات الصحية وتقييمها.
- ✓ إعداد برنامج العمل والمناوبة لجميع مستخدمي المؤسسة.
- ✓ تنصيب مختلف اللجان بالمؤسسة.

كما تحتوي على ثلاثة مكاتب هي:

ج. 1. مكتب الدخول: له دور فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة.

تنظيم مكتب الدخول، بالنظر غلى الهيكل التنظيمي لمكتب الدخول نجده يتشكل من المكاتب التالية وذلك بالنظر إلى التعليمة الوزارية رقم 03 المؤرخة في 07/ 12/ 2000 المتعلق بتحديد عمل وتنظيم مكتب الدخول في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

- ✓ مكتب الاستقبال.
- ✓ مكتب الحالة المدنية.
- ✓ مكتب حركة المجتمع الاستشفائي.

- ✓ مكتب الفوترة.
- ✓ مكتب الأرشيف.

ج. 2. مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

ج. 3. مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

د. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: يديرها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، حيث يقوم بمتابعة وبدقة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة والحرص على صيانتها، وهذه المهام موزعة على مكتبين.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

ضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Spss) ، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: **للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية**

الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة

الحدود الزمنية:أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الداراسة 2023-2024

مجتمع وعينة الدراسة: تتكون من 65

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- ✓ عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، السن، مستوى الدراسي، الأقدمية، كم مرة تمت ترقيتك، هل لك منصب فرعي.

الجزء الثاني: ينقسم إلى:

المحور الأول: واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف

المحور الثاني: مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (2-3): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3-3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف	15	0.995
2	مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف	7	0.981
مجموع الاستبيانين		22	0.995

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف والمحور الثاني: مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي للاستبيانين 0.995 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف

الجدول رقم (4-3): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية	0.909**	0.000
2	يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية.	0.929**	0.000
3	يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل.	0.917**	0.000
4	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	0.966**	0.000
5	توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق.	0.954**	0.000
6	ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدونتحيز .	0.929**	0.000
7	عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معكبصراحة.	0.978**	0.000
8	تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية.	0.957**	0.000
9	إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن.	0.974**	0.000
10	أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.	0.948**	0.000
11	يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملةعادلة.	0.950**	0.000
12	يظهر رئيسك المباشر الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك.	0.932**	0.000
13	تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحواراتالمهنية.	0.976**	0.000

14	تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين.	0.957**	0.000
15	أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك.	0.963**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف

الجدول رقم (5-3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تشعر بالفخر والإعتزاز لأنك تعمل في المؤسسة الإستشفائية.	0.942**	0.000
2	تستحق المؤسسة الإستشفائية الإخلاص والولاء من قبل موظفيها .	0.945**	0.000
3	ت المؤسسة الإستشفائية حصل على مكاسب كثيرة من عملك ب.	0.915**	0.000
4	تتطلع للحصول على منصب متميز في المؤسسة الإستشفائية.	0.996**	0.000
5	تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.	0.911**	0.000
6	تحرص على احترام مواقيت العمل.	0.937**	0.000
7	ترغب في البقاء فى عملك مهما توفرت لك البدائل.	0.917**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف كانت كلها موجبة

وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. **الجنس بالنسبة للاستبان الأول:**

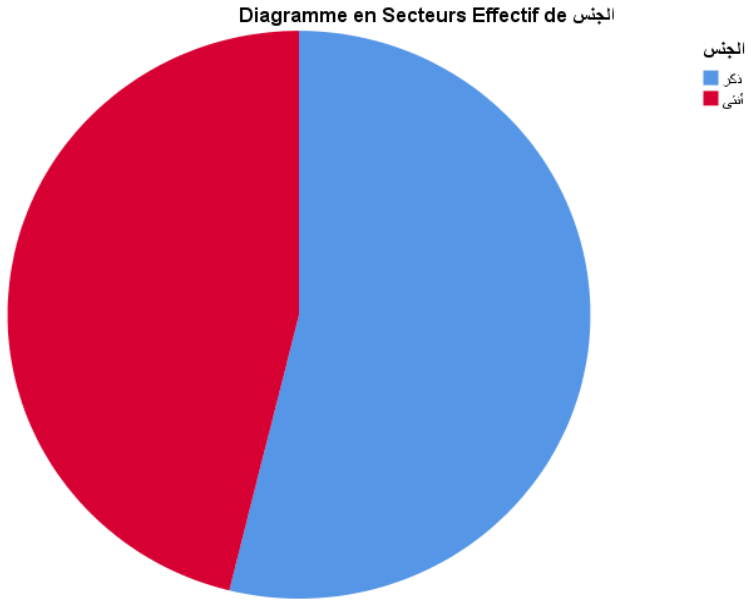
الجدول رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	52.2%
أنثى	30	44.8%
المجموع	65	**% 100**

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة الإستشفائية يعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة ذكور تفوق نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور 52.2%، ونسبة الإناث 44.8%.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

2. السن:

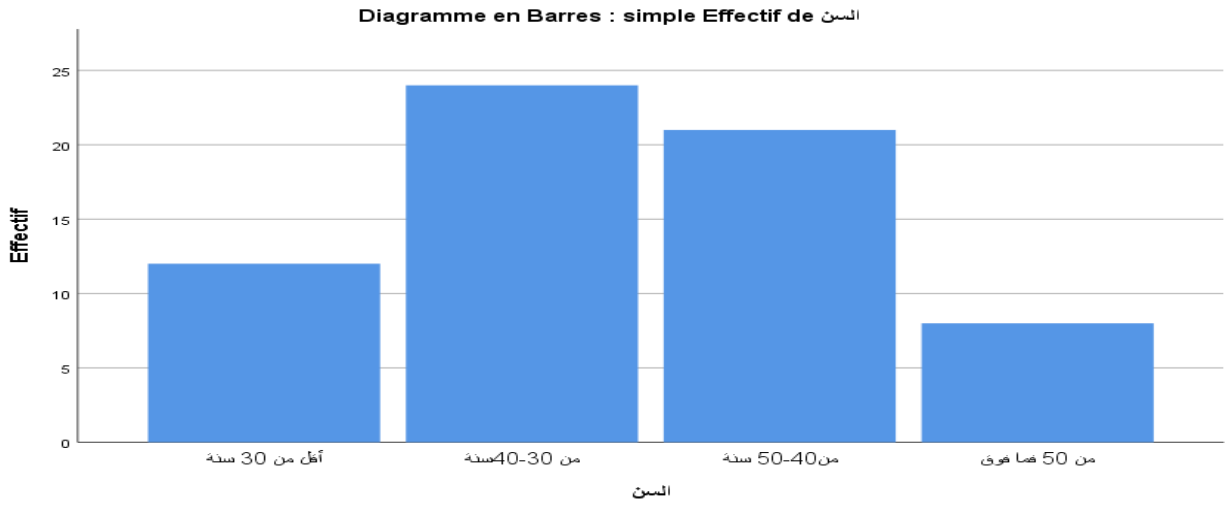
الجدول رقم (7-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	18.5%
من 30- 40 سنة	24	36.9%
من 40- 50 سنة	21	32.3%
أكثر من 50 سنة	8	12.3%
المجموع	**65**	**% 100**

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري وهي الفئة من 30- 40 سنة والتي قدرت بـ 36.9%، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 18.5% وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 12.3 % ،وفئة من 40-50 سنة بنسبة قدرت ب 32.3%.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

3. الأقدمية:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	18.5%
من 5إلى أقل من 10 سنوات	22	33.8%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	20%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	8	12.3%

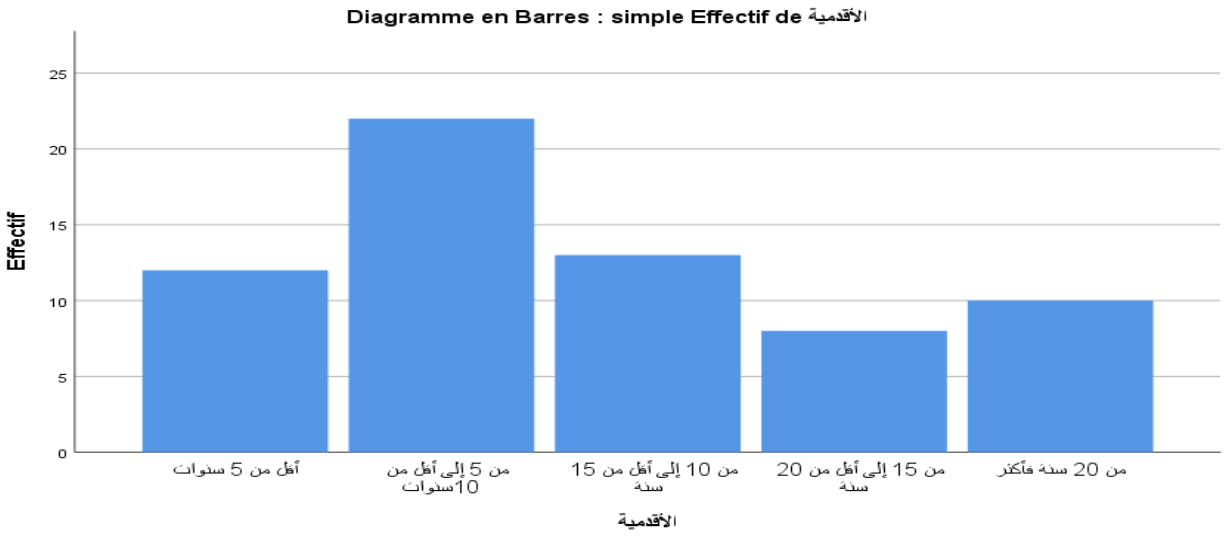
من 20 سنة فأكثر	10	15.4%
المجموع	65	%100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من سنوات الخبرة للموظفين أغلبهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 33.8%، تليها فئة الأفراد من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20%، لتليها فئة الأفراد ذات فئة 15 سنة فأقل بنسبة 18.5%، ثم تليها فئة من 20 سنة فأكثر بنسبة 15.4%، وفي الأخير نسبة 12.3% لفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة .

يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة لفئة الشباب داخل مؤسسة الإستشفائية ومن هذا المنطلق نرى أن المؤسسة تعتمد كثيرا على أصحاب المستوى العالي وذلك من أجل التطوير.

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

4. المستوى الدراسي:

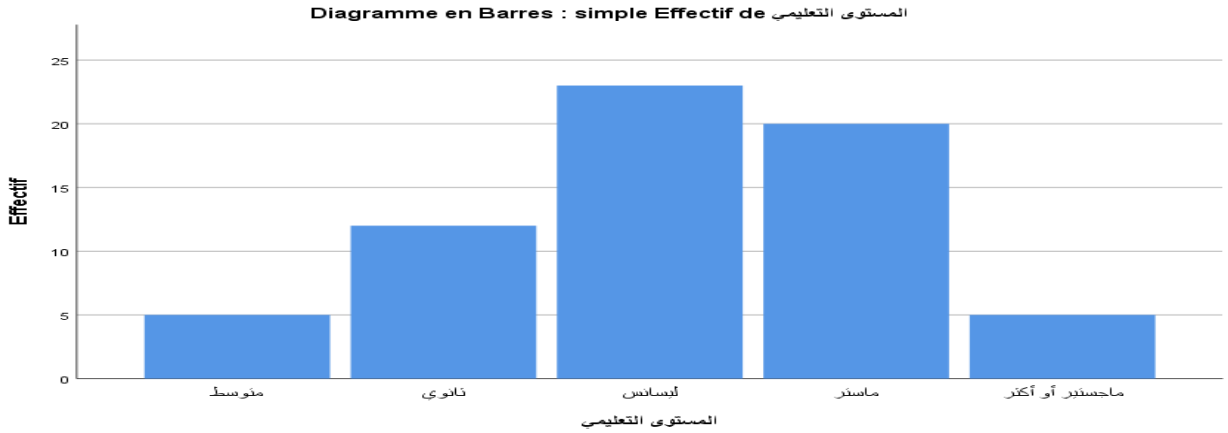
الجدول رقم (9-3): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	5	7.7%
ثانوي	12	18.5%
ليسانس	23	35.4%
ماستر	20	30.8%
ماجستير أو أكثر	5	7.7%
المجموع	**65**	**% 100**

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة لاحظ بشكل كبير على أن أصحاب مستوى دراسي ليسانس بنسبة 35.4%، لتأتي نسبة 30.8% هم من أصحاب ماستر، وفئة ثانوي بنسبة قدرت ب 18.5%، ومن ثم أصحاب مستوى دراسي متوسط وماجستير وأخرى بنسبة 7.7% على التوالي، يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الأطباء داخل المؤسسة الإستشفائية.

الشكل رقم (5-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف**

الجدول رقم (10-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية.	6	7	4	15	33	3.95	1.363	1	موافق
		9.2%	10.8%	6.2%	23.1%	50.8%				

02	يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية.	4	7	8	15	31	3.95	1.268	2	موافق
		6.2%	10.8%	12.3%	23.1%	47.7%				
03	يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل.	6	21	14	18	6	2.95	1.165	15	محايد
		9.2%	32.3%	21.5%	27.7%	9.2%				
04	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	12	6	18	17	12	3.17	1.353	11	محايد
		18.5 %	9.2%	27.7%	26.2%	18.5%				
05	توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق.	10	9	19	17	10	3.12	1.281	12	محايد
		15.4 %	13.8%	29.2%	26.2%	15.4%				
06	ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدونتحيز .	11	11	18	19	6	2.97	1.237	14	محايد
		16.9 %	16.9%	27.7%	29.2%	9.2%				
07	عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معكبصراحة.	9	9	13	20	14	3.32	1.336	6	محايد
		13.8 %	13.8%	20%	30.8%	21.5%				
08	تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية.	8	8	16	23	10	3.29	1.234	8	محايد
		12.3 %	12.3%	24.6%	35.4%	15.4%				
09	إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن.	10	8	16	13	18	3.32	1.404	7	محايد
		15.4 %	12.3%	24.6%	20%	27.7%				
10	أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.	11	15	12	12	15	3.08	1.429	13	محايد
		16.9 %	23.1%	18.5%	18.5%	23.1%				
11	يحرص رئيسك المباشر	5	8	18	17	17	3.51	1.226	4	موافق

	على معاملة مرؤوسيه معاملةعادلة.	7.7%	12.3%	27.7%	26.2%	26.2%			
12	يظهر رئيسك المباشر الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك.	4	7	17	19	18	3.62	1.182	3	موافق
		6.2%	10.8%	26.2%	29.2%	27.7%				
13	تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحواراتالمهنية.	7	8	20	17	13	3.32	1.239	10	محايد
		10.8 %	12.3%	30.8%	26.2%	20%				
14	تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين.	6	9	22	16	12	3.29	1.195	9	محايد
		9.2%	13.8%	33.8%	24.6%	18.5%				
15	أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك.	5	16	12	16	16	3.34	1.302	5	محايد
		7.7%	24.6%	18.5%	24.6%	24.6%				
	الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي						3.30	1.286		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف محصورة بين (2.95-3.95) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.165-1.429)، كما أن العبارة 01 والمتمثلة في [يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري 1.363 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 02 والمتمثلة في: [يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية] في

المرتبة الثانية وباتجاه موافق عند متوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 1.268، ثم جاءت بعدها العبارات 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 13، 14، 15 على التوالي باتجاه محايد ثم جاءت العبارات التالية 11، 12 باتجاه الموافقة من قبل الأفراد، لتأتي العبارة 03 والمتمثلة في: [يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل.] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري 1.165 وباتجاه محايد من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف في مؤسسة موبليس 3.30 وباتجاه الحياد من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف في مؤسسة موبليس، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 1.286 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف**
- **الجدول رقم (11-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني**

الرقم	العبارات	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	تشعر بالفخر والإعتزاز لأنك تعمل في المؤسسة	6	10	10	17	22	3.60	1.344	5	موافق
		9.2%	15.4	15.4	26.2	33.8%				

	الإستشفائية.		%	%	%				
02	**تستحق المؤسسة الإستشفائية الإخلاص والولاء من قبل موظفيها .**	2	6	8	16	33	4.11	1.134	3	موافق
		3.1%	9.2 %	12.3 %	24.6 %	50.8%				
03	**ت المؤسسة الإستشفائية حصل على مكاسب كثيرة من عملك ب.**	12	9	16	13	15	3.15	1.417	7	محايد
		18.5%	13.8 %	24.6 %	20%	23.1%				
04	**تتطلع للحصول على منصب متميز في المؤسسة الإستشفائية.**	7	3	9	19	27	3.86	1.310	4	موافق
		10.8%	4.6 %	13.8 %	29.2 %	41.5%				
05	**تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.**	5	2	2	16	40	4.29	1.182	1	موافق
		7.7%	3.1 %	3.1%	24.6 %	61.5%				
06	**تحرص على احترام مواقيت العمل.**	0	7	2	25	31	4.23	0.94	2	موافق
		0%	10.8 %	3.1%	38.5 %	47.7%				
07	**ترغب في البقاء فى عملك مهما توفرت لك البدائل.**	13	8	8	13	23	3.38	1.558	6	موافق
		20%	12.3 %	12.3 %	20%	35.4%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							3.87	1.280		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف بين (3.15-4.29) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.948-1.558)، كما أن العبارة رقم 05 والمتمثلة

في: [تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 1.182 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 06 والمتمثلة في: [تحرص على احترام مواقيت العمل.] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.948 اتجاه موافقة، ثم تلتها العبارات 01، 02، 04، 07 اتجاه الموافقة، بينما جاءت في الأخير العبارة 03 والمتمثلة في: [المؤسسة الإستشفائية حصل على مكاسب كثيرة من عملك] بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري قدره 1.417 وكانت باتجاه محايد من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف 3.87 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 1.280 وهي قيمة من الواحد وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(12-3): اختبار الانحدار البسيط العدالة التوزيعية على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

البيان	العدالة التوزيعية				
مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.984	0.968	0.135	1.242	0.219
	F المحسوبة		دلالة F		
	357.499		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (12) أثر العدالة التوزيعية على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.984 بين العدالة التوزيعية للمؤسسة مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.968$ أي أن ما قيمة 96.8% من التغيرات في مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف بولاية المدية ناتجة عن العدالة التوزيعية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.135 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العدالة التوزيعية للمؤسسة يزيد من مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف بولاية المدية، بقيمة 0.135 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.219 عند مستوى معنوية 0.219

كما بلغت قيمة F المحسوبة 357.499 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) العدالة التوزيعية على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف بولاية المدية.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(13-3): اختبار الانحدار البسيط العدالة الإجرائية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

البيان	العدالة الإجرائية				
مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.946	0.896	0.787	4.922	0.000

بعين بوسيف	F المحسوبة	دلالة F
	101.163	0.000b

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر العدالة الإجرائية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.946 بين العدالة الإجرائية و مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.896 أي أن ما قيمة 89.6% من التغيرات في مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية ناتجة عن العدالة الإجرائية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.787 يعني زيادة بدرجة واحدة في العدالة الإجرائية للمؤسسة يزيد من مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية، بقيمة 0.787 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.922 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 101.163 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) العدالة الإجرائية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية .

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(14-3): اختبار الانحدار البسيط العدالة التعاملية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

البيان	العدالة التعاملية				
مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.939	0.882	0.346	1.791	0.078
	F المحسوبة		دلالة F		
	88.122		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (14) أثر العدالة التعاملية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.939 بين العدالة التعاملية ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيدة.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.882 أي أن ما قيمة 88.2% من التغيرات في مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية ة ناتجة عن العدالة التعاملية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.346 يعني زيادة بدرجة واحدة في العدالة التعاملية للمؤسسة يزيد من مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية، بقيمة 0.346 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.791 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 88.122 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) العدالة التعاملية للمؤسسة على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

المطلب الثاني: معادلة الإنحدار

الجدول رقم (15-3): العلاقة واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

البيان	مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف					
واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.924	0.855	0.928	-0.290	-1.475	**0.145**

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.924$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية "جيدة جدا واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.855$ أي أن نسبة 85.5%من التغير في مستويات واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية ترجع إلى تأثير مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.928$ وهذا يعني أن زيادة واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف بقيمة 0.928

قيمة الثابت بلغت $a = -0.290$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = -1.475$ عند مستوى معنوية 0.145 وهي قيمة أكبر من 0,05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بين واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.928\ x - 0.290$$

حيث أن:

y : **واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف**

x : **مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف**

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية جيدة جدا بين واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه فيي هذا الفصل تعرفنا على دور بين واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع في للمؤسسة الإستشفائية العمومية عين بوسيف بولاية المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ومستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف ولاية المدية

خاتمة

خاتمة

نظريا هدفت هذه الدراسة إلى الإحاطة ببعض المفاهيم المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية خاصة ما تعلق بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) وأثرها على الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، أما على المستوى الميداني فقد حولنا تقييم واقع العدالة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف كنموذج للإدارات العمومية الجزائرية التي يميزها بعض المظاهر السلبية على المستوى الفردي والتنظيمي وهو ما إنعكس سلبا على جودة الخدمة العمومية، فقدد حاولنا معرفة أثر هذه العدالة على الإلتزام الذي بعد أحد مفاتيح هذه الجودة، ومن هذا المنطلق هذه بعض النتائج والتوصيات التي يمكن لأصحاب القرار على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية العمومية للإستفادة منها لتنشيط دافعية العاملين للإلتزام والعمل عبر إرساء أسس العدالة التنظيمية بأبعادها .

1. النتائج:

أولا: نتائج الجانب النظري:

– إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز والترقيات والذي له الأثر الكبير في تحديد مدى إحساس الموظفين بعدالة التوزيع (المخرجات) ولكي يتناسب أيضا مع مؤهلاتهم العلمية، وهذا ما يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة التزامهم التنظيمي.

– ضرورة الاهتمام بزيادة إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات، وذلك من خلال إعادة النظر فيها وخاصة فيما يتعلق بسماع مقترحات العاملين بخصوص القرارات المتخذة من قبل الإدارة، وكذلك من خلال السماح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير، مما سيؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

– زيادة اهتمام المديرين بالجوانب الإنسانية للتعامل مع الموظفين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بوظائفهم وتعريفهم على تلك القرارات قبل اتخاذها مع الاهتمام قدر الإمكان بمصالح العاملين في كل القرارات المتعلقة بوظائفهم .هذه الدراسة لم تغطي كل أبعاد العدالة التنظيمية، ولهذا يمكن أن يحظى هذا الموضوع بدراسات أخرى تتناول أبعاد جديدة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى متعلقة بسلوك العاملين، مثل: الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى بيئات عمل مختلفة.

ثانيا: النتائج الجانب الميداني:

– ولقد توصلنا إلى أنه:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقديرات المستجوبين حول واقع العدالة التنظيمية على مستويات الإلتزام لموظفي تعزى للسمات الشخصية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 واقع العدالة التنظيمية على مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية بعين بوسيف كل على حدة تعزى عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓يوجد مستوى متوسط للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة الإستشفائية.
- ✓يوجد مستوى مرتفع للإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة الإستشفائية وهو قريب من مستوى إحساسهم بالعدالة التنظيمية.

2. الاقتراحات

سوف نقوم بسرد بجملة اقتراحات حول الموضوع قيد دراسة ومتمثلة في:

- ✓ تقييم الاحتياجات التدريبية

- ✓ توفير التدريب المستمر
- ✓ ورش العمل والدورات التخصصية
- ✓ التوظيف الاستراتيجي للكفاءات
- ✓ تطوير مسارات مهنية واضحة
- ✓ استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين
- ✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية
- ✓ برامج مكافأة الأداء المتميز
- ✓ تحسين ظروف العمل

3. آفاق الدراسة

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدرايسة، ظهرت العديد من المواضيع الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي للعاملين
- أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي للعاملين
- علاقة العدالة التنظيمية بالسلوك المواطنة التنظيمية
- علاقة العدالة التوزيعية بمستويات الإلتزام الموظفين للمؤسسة الاستشفائية
- علاقة العدالة الإجرائية بمستويات الإلتزام الموظفين للمؤسسة الاستشفائية
- علاقة العدالة التعاملية بمستويات الإلتزام الموظفين للمؤسسة الاستشفائية

4. التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقترح مجموعة من التوصيات التي نرى أنها ذات نفع في رفع مستوى العدالة والإنتماء التنظيمين في المؤسسات العمومية الإستشفائية ذات الطابع الإداري:

– إعاد النظر في منظومة العوائد التنظيمية المتبعة في قطاع الوظيف العمومي بما يتماشى مع القدرة الشرائية للموظف والوضعية الاقتصادية للبلد؛

– إعادة النظر في طرق التقييم المنتهجة في هذا القطاع الإداري، التي تستند إلى معايير قانونية واضحة؛

– الإهتمام الأكثر بالجانب النفسي للموظفين باعتباره من أهم العوامل المحددة لسلوك الأفراد؛

– ضرورة القيام باستقصاءات دورية بغية التعرف على مستويات الإنتماء التنظيمي للموظفين، ووضع هذه الإستقصاءات كأساس لبرامج رفع مستوى الإنتماء التنظيمي؛

– ضرورة وضع برامج تدريبية تهدف إلى تأهيل القادة الإداريين على امتلاك مهارات معينة مثل: طرق تشخيص المشكلان الإدارية، واتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية والرفع من مستويات الإنتماء التنظيمي في هذه المؤسسات الإستشفاية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1-إبراهيم محمد المحاسنه، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق الطبعة 1، دار حرير للنشر والتوزيع ،عمان 2013.

2-حريم حسين ،إدارة منظمات وإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.

3-حمادات محمد، قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006.

4-عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن 2008.

5-فاروق وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005.

6-فتحي أحمد ذياب عواد ،السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013 .

7-محمد سرور الجريرة، طرق واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، درا صفاء للنشر والتوزيع ،عمان 2012.

8- محمد عمر درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجيستر إدارة أعمال, حلب سورية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.

9-المعايطة علي أحمد، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة واقع وأفاق دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن 2007.

مجلات ومتلقيات علمية:

1-أحمد إسماعيل عبود ،رنا عزيز علي الزيدي العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها مجلة أوروك للعلوم الإنسانية المجلد (7)، العدد 3 ، 2014.

2-حمزة فرطاس، أستاذة دكتورة عائشة نجوى، الأبعاد والنظريات المفسرة لها، مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدالة التنظيمية، جامعة بسكرة ،الجزائر.

3-خالديه مصطفى عطا، مها عارف بريسم العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة العدد 23.

4-زاوي عبد الحليم ،الإلتزام الفردي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي ،مديرية الشباب والرياضة ،دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة، مجلة رصيد للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، جامعة مسيلة للعلوم والتقنيات البدنية والرياضية العدد 02، مجلد 1 ،2020.

5-عامر علي حسين العلوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين "مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8 العدد (3)، العراق 2010.

6-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام

بمحافظة الدفهلية، المجلة العلمية للتجار والتمويل، المجلد(2) العدد(2)،2003.

7-محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3 ،2011.

8-يوسف عواد قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة الكهرباء، دمشق مجلة البحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، جامعة نسرين سوريا 2015.

أطروحات ومذكرات تخرج

10- ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجيستير غير منشورة ،قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة 2015.

11- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة 2003.

12- إيناس فؤاد نواوي، قلميان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم ،مدينة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى الرياض، 2008.

13- جابر بنال سالم، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام الوظيفي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2016.

14- حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي أطروحة الدكتورة، جامعة قصادي مرباح ورقلة 2014.

15- خرموس مراد رمزي، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين ،رسالة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.

16- سناء عمر عبد الجبار العريقي، أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الإلتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة 2012.

17- شذى لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية ،جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين 2012.

18- الطويل 2001 في سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة الدكتورة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

19- محمد إسماعيل داود الجماصي، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية لقطاع غزة ،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على ماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا 2016.

20- محمد بن سليمان بدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية،جامعة نايف العربية للرياض، 2010.

21- محمد بن غالب العوفي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإمنية ،الرياض 2005

22- محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم ،مذكرة مكمله لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى جدة 2014.

23- محمد ناصر أبو سمعان، محددات العدالة وعلاقاتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2015 .

24- مها ماهر الموقدة، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية 2010.

25- نبيل سوفي ،دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو الإلتزام التنظيمي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2011.

26- نواري المعتز بالله، دور الإلتزام في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة تسيير رياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2019.

27- هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 1998.

28- الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، دراسة مقارنة على الضباط العاملين للإدارة العامة للتدريب والحراسات لوزارة الداخلية، المملكة البحرية رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية 2006.

29- وليد محمد الصمادي، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن 2008.

مراجع أجنبية

1- Hassareza zeinabadi , keyvansalchi ,role of procedural justice ,trust jolo satisfaction and organizational commitmenet in organizational citizenchip behavior (o c b)of teache proposing a modified social exchange model procedia – social and beharvoral sciences N°9 ,2011 , .

2- Mina hakak zadeh et al relationship between jcele satisfaction organizational commitment and organizational justice with organizational citizen ship behareion un physical educators report vol (3) n (5) , 2015.

3- Muhammad jawad et al role of organizational justice unorgamizational commitment with moderating effect of employee work attitudes , IOSR journal of business and management vol (S) ,N(4) 2012,.

4- Samia khan, hsman habile, procedural justice & organizational performamce abasun journal of social sciences ,vol (4) n (1) ,withont publisk year.

5- Holtom , b, c , & inderrieden , e , j , integrating the unfolding model and jole embeddedness model tce better understand voluntary turnover , 2006 journal of managerial issues , p 316.

:

الملاحق

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص ادارة الاعمال

اخي الموظف / اختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسعى البحث العلمي الى تشخيص واقع لمشكلة معينة قصد إيجاد الحلول المناسبة واقتراحها على صناع القرار في شكل توصيات . وفي اطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان:« اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عين بوسيف.

حيث تم تصميم هذه الاستبانة لاستطلاع أراءكم حول واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية ومستويات الالتزام التنظيمي لدي الموظفين ومعرفة أكثر لك ولتبسيط متغيري العدالة السطحية والالتزام التنظيمي قمنا برفع عبارات عامة بكل متغير. نرجو منكم الالتزام والتمعن فيها والاجابة على الاسئلة المرفقة بطرحه وموضوعيه.

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

القسم الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنـــــــس ذكر ☐

أنثـــى ☐

2 - العمر أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐

من 50 سنة فما فـــــــوق ☐

3 - المستوى التعليمي متوسط ☐

ثانوي ☐

ليسانس ☐

ماستر ☐

ماجستير أو أكثر ☐

4 – الأقدمية أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐

من 20 سنة فأكثر ☐

5 – الترقية

• كم مرة تمت ترقيتك في الرتبة ؟

• هل لك منصب نوعي ؟ ☐ (أجب بنعم أم لا) ☐

ونعلمكم ان كافة البيانات الترسيم سيتم الاداء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن نستخدم الإ في غرض البحث العلمي مع خالص الشكر المسبق على حسن تعاونكم.

المحور الأول : واقع العدالة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف

الرقم	العبارات / الإجابات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا: العدالة التوزيعية					
1	يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية.					
2	يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية.					
3	يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك في العمل.					
4	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.					
5	توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق.					
	ثانيا: العدالة الاجرائية					
6	ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز .					
7	عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معك بصراحة.					

8	تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية.					
9	إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن.					
10	أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.					
	ثالثا: العدالة التعاملية					
11	يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملة عادلة.					
12	يظهر رئيسك المباشر الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك.					
13	تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحوارات المهنية.					
14	تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين.					
15	أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك.					

المحور الثاني : مستويات الإلتزام لموظفي المؤسسة الإستشفائية العمومية بعين بوسيف

الرقم	الإجابات / العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تشعر بالفخر والإعتزاز لأنك تعمل في المؤسسة.					
17	تستحق المؤسسة الإخلاص والولاء من قبل موظفيها .					
18	تحصل على مكاسب كثيرة من عملك بالمؤسسة					
19	تتطلع للحصول على منصب متميز في المؤسسة.					
20	تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.					
21	تحرص على احترام مواقيت العمل.					
22	ترغب في البقاء فى عملك مهما توفرت لك البدائل.					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,995	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,995	22

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	53,8	53,8	53,8
	أنثى	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	12	18,5	18,5	18,5
	من30-40 سنة	24	36,9	36,9	55,4
	من 40-50سنة	21	32,3	32,3	87,7
	من 50 فما فوق	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	5	7,7	7,7	7,7
	ثانوي	12	18,5	18,5	26,2
	ليسانس	23	35,4	35,4	61,5

ماستر	20	30,8	30,8	92,3
ماجستير أو أكثر	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	18,5	18,5	18,5
	من 5 إلى أقل من10 سنوات	22	33,8	33,8	52,3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	20,0	20,0	72,3
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	8	12,3	12,3	84,6
	من 20 سنة فأكثر	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	7	10,8	10,8	20,0
	محايد	4	6,2	6,2	26,2
	موافق	15	23,1	23,1	49,2
	موافق بشدة	33	50,8	50,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	21	32,3	32,3	41,5
	محايد	14	21,5	21,5	63,1
	موافق	18	27,7	27,7	90,8
	موافق بشدة	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	10	15,4	15,4	15,4
	غير موافق	9	13,8	13,8	29,2
	محايد	19	29,2	29,2	58,5
	موافق	17	26,2	26,2	84,6
	موافق بشدة	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معكبصراحة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	13,8	13,8	13,8
	غير موافق	9	13,8	13,8	27,7
	محايد	13	20,0	20,0	47,7
	موافق	20	30,8	30,8	78,5
	موافق بشدة	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	15,4	15,4	15,4
	غير موافق	8	12,3	12,3	27,7
	محايد	16	24,6	24,6	52,3
	موافق	13	20,0	20,0	72,3
	موافق بشدة	18	27,7	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملةعادلة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	8	12,3	12,3	20,0
	محايد	18	27,7	27,7	47,7
	موافق	17	26,2	26,2	73,8
	موافق بشدة	17	26,2	26,2	100,0

Total	65	100,0	100,0	

تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحواراتالمهنية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	8	12,3	12,3	23,1
	محايد	20	30,8	30,8	53,8
	موافق	17	26,2	26,2	80,0
	موافق بشدة	13	20,0	20,0	100,0
Total		65	100,0	100,0	

أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	16	24,6	24,6	32,3
	محايد	12	18,5	18,5	50,8
	موافق	16	24,6	24,6	75,4
	موافق بشدة	16	24,6	24,6	100,0
Total		65	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
S1	65	3,3077	1,28602
يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية.	65	3,95	1,363
يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية.	65	3,95	1,268
يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل.	65	2,95	1,165
يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	65	3,17	1,353
توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق.	65	3,12	1,281
ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدونتحيز.	65	2,97	1,237
عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معكبصراحة.	65	3,32	1,336

تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية.	65	3,29	1,234
إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن.	65	3,32	1,404
أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.	65	3,08	1,429
يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملةعادلة.	65	3,51	1,226
يظهر رئيسك المباشر الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك.	65	3,62	1,182
تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحواراتالمهنية.	65	3,32	1,239
تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين.	65	3,29	1,195
أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك.	65	3,34	1,302
N valide (liste)	65		

تشعر بالفخر والإعتزاز لأنك تعمل في المؤسسة الإستشفائية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	10	15,4	15,4	24,6
	محايد	10	15,4	15,4	40,0
	موافق	17	26,2	26,2	66,2
	موافق بشدة	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستحق المؤسسة الإستشفائية الإخلاص والولاء من قبل موظفيها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	6	9,2	9,2	12,3
	محايد	8	12,3	12,3	24,6
	موافق	16	24,6	24,6	49,2

	موافق بشدة	33	50,8	50,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ت المؤسسة الإستشفائية حصل على مكاسب كثيرة من عملك ب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	9	13,8	13,8	32,3
	محايد	16	24,6	24,6	56,9
	موافق	13	20,0	20,0	76,9
	موافق بشدة	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تتطلع للحصول على منصب متميز في المؤسسة الإستشفائية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	3	4,6	4,6	15,4
	محايد	9	13,8	13,8	29,2
	موافق	19	29,2	29,2	58,5
	موافق بشدة	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	2	3,1	3,1	10,8
	محايد	2	3,1	3,1	13,8
	موافق	16	24,6	24,6	38,5
	موافق بشدة	40	61,5	61,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تحرص على احترام مواقيت العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	10,8	10,8	10,8
	محايد	2	3,1	3,1	13,8
	موافق	25	38,5	38,5	52,3
	موافق بشدة	31	47,7	47,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ترغب في البقاء فى عملك مهما توفرت لك البدائل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	8	12,3	12,3	32,3
	محايد	8	12,3	12,3	44,6
	موافق	13	20,0	20,0	64,6
	موافق بشدة	23	35,4	35,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
S2	65	3,8769	1,28096
تشعر بالفخر والإعتزاز لأنك تعمل في المؤسسة الإستشفائية.	65	3,60	1,344
تستحق المؤسسة الإستشفائية الإخلاص والولاء من قبل موظفيها.	65	4,11	1,134
ت المؤسسة الإستشفائية حصل على مكاسب كثيرة من عملك ب.	65	3,15	1,417
تتطلع للحصول على منصب متميز في المؤسسة الإستشفائية.	65	3,86	1,310
تقوم بمهامك دون الحاجة إلى رقابة من قبل الرؤساء.	65	4,29	1,182
تحرص على احترام مواقيت العمل.	65	4,23	,948
ترغب في البقاء فى عملك مهما توفرت لك البدائل.	65	3,38	1,558

N valide (liste)	65

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,984[a]	,968	,965	,23848

a. Prédicteurs : (Constante), توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق ., يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية ., يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل ., يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية ., يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	101,660	5	20,332	357,499	,000[b]
	de Student	3,355	59	,057		
	Total	105,015	64			

a. Variable dépendante : S2

b. Prédicteurs : (Constante), توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق ., يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية ., يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل ., يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية ., يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,135	,109		1,242	,219
	يتناسب منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية.	,339	,088	,361	3,838	,000
	يتناسب منصب عملك مع خبرتك العملية.	,399	,105	,395	3,791	,000
	يتناسب راتبك الشهري مع مجهوادتك في العمل.	,002	,064	,001	,024	,981
	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	-,372	,102	-,393	-3,649	,001
	توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الإستحقاق.	,639	,111	,639	5,776	,000

a. Variable dépendante : S2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,946[a]	,896	,887	,43119

a. Prédicteurs : (Constante), أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة ,.تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية ,.ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدونتحيز ,.إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن ,.عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معكبصراحة.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	94,046	5	18,809	101,163	,000[b]
	de Student	10,970	59	,186		
	Total	105,015	64			

a. Variable dépendante : S2

b. Prédicteurs : (Constante), أنت راض عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة ,.تتم ترقية الموظفين وفق معايير موضوعية ,. ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدونتحيز ,. إذا رأيت أن حقوقك انتهكت تمنح لك الإدارة فرصة للطعن ,.عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يناقشه معكبصراحة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,939[a]	,882	,872	,45847

a. Prédicteurs : (Constante), أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك ,.تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين ,.يظهر رئيسك المباشر الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك ,.يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملةعادلة ,.تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحواراتالمهنية.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	92,614	5	18,523	88,122	,000[b]
	de Student	12,402	59	,210		
	Total	105,015	64			

a. Variable dépendante : S2

b. Prédicteurs : (Constante), أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من رئيسك ,.تشعر بنزاهة الإدارة في فض النزاعات بين الموظفين ,.يظهر رئيسك المباشر الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار بخصوص عملك ,.يحرص رئيسك المباشر على معاملة مرؤوسيه معاملةعادلة ,.تشجع الإدارة كافة الموظفين على المشاركة في الحواراتالمهنية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,924[a]	,855	,852	,49433

a. Prédicteurs : (Constante), S2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	90,451	1	90,451	370,145	,000[b]
	de Student	15,395	63	,244		
	Total	105,846	64			

a. Variable dépendante : S1

b. Prédicteurs : (Constante), S2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,290	,197		-1,475	,145
	S2	,928	,048	,924	19,239	,000

a. Variable dépendante : S1