



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

بعنوان

## أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح"

دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية

إشراف  
أ.د. بوثلجة عبد الناصر

إعداد  
فراح العربي

### لجنة المناقشة

رئيس	جامعة تلمسان	أ.د. كرزابي عبد اللطيف
مشرف	جامعة تلمسان	أ.د. بوثلجة عبد الناصر
ممتحن	جامعة أدرار	أ.د. صديقي أحمد
ممتحن	جامعة تلمسان	د. أحمد بلبشير محمد
ممتحن	جامعة أدرار	د. بن عارية حسين
ممتحن	جامعة سعيدة	د. عمر بلخير جواد

السنة الجامعية

2018/2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

بعنوان

## أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح"

دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية

إشراف  
أ.د. بوثلجة عبد الناصر

إعداد  
فراح العربي

### لجنة المناقشة

رئيس	جامعة تلمسان	أ.د. كرزابي عبد اللطيف
مشرف	جامعة تلمسان	أ.د. بوثلجة عبد الناصر
ممتحن	جامعة أدرار	أ.د. صديقي أحمد
ممتحن	جامعة تلمسان	د. أحمد بلبشير محمد
ممتحن	جامعة أدرار	د. بن عارية حسين
ممتحن	جامعة سعيدة	د. عمر بلخير جواد

السنة الجامعية

2018/2017

## الإهداء

إلى من تدمع عينها لفرحي و حزني... ينبوع الحنان  
إلى والدتي أطل الله في عمرها  
براً وإحساناً  
إلى زوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء  
حبا ووفاء  
إلى من يزال بجانبني يرقب نجاحي وتقدمي ويقدم لي كل  
الوقت... الحب... والدعم  
مصدر فخري واعتزازي إخوتي، عائلتي وأصدقائي  
محبة وعرفانا

إلهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله نعمده وهو سبحانه المستحق للحمد والثناء، فالحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، فله سبحانه وتعالى كل الحمد أن وفقنا لإتمام هذا العمل، فنسأله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على أفضل مبعوث للعالمين؛ سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وأصحابه ومن تبع هديه إلى يوم الدين أما بعد

يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بأسى آيات الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور الفاضل بوثلجة عبد الناصر لتحمله عناء الإشراف على هذه الأطروحة، فأسأل الله العلي القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يمن عليه بمزيد من الصحة والأمن والأمان.

كما يطيب لي كذلك أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الأستاذ الدكتور كرزابي عبد اللطيف والأستاذ الدكتور صديقي أحمد والدكتور أحمد بلبشير محمد والدكتور بن عارية حسين والدكتور عمر بلخير جواد؛ الذين تشرفت بقبولهم مناقشة وإثراء هذه الأطروحة فلهم جزيل الشكر.

وختاماً أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل. فأسأل الله لنا ولهم جميعاً أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات، وأن ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علماً.

العربي فراح

## قائمة المحتويات

I.....	الإهداء.....
II.....	كلمة شكر وتقدير.....
III.....	قائمة المحتويات.....
VI.....	قائمة الجداول.....
VIII.....	قائمة الأشكال.....
IX.....	قائمة الملاحق.....
X.....	قائمة المختصرات.....
XI.....	ملخص الدراسة.....
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2.....	1.1 مقدمة عامة.....
3.....	2.1 اشكالية الدراسة.....
5.....	3.1 أهمية الدراسة.....
6.....	4.1 أهداف الدراسة.....
7.....	5.1 التعريفات الإجرائية.....
8.....	6.1 خلفية الدراسة.....
16.....	7.1 نموذج الدراسة.....
17.....	8.1 فرضيات الدراسة.....
19.....	9.1 هيكلية الدراسة.....
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي.....
21.....	1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي.....
25.....	2.2 مداخل الالتزام التنظيمي.....
25.....	1.2.2.1.2.2 الالتزام التنظيمي كبعد أحادي.....
26.....	1.1.2.2.1.2.2 النظرة السلوكية للالتزام التنظيمي.....
27.....	2.1.2.2.2 النظرة الموقفية للالتزام التنظيمي.....
31.....	2.2.2.2.2.2 الالتزام التنظيمي كبنية متعددة الأبعاد.....
38.....	3.2 أبعاد الالتزام التنظيمي.....

39	1.3.2. الالتزام العاطفي.....
40	2.3.2. الالتزام الاستمراري.....
42	3.3.2. الالتزام المعياري.....
46	4.2. محددات الالتزام التنظيمي.....
49	1.4.2. محددات الالتزام العاطفي.....
53	2.4.2. محددات الالتزام الاستمراري.....
54	3.4.2. محددات الالتزام المعياري.....
59	الفصل الثالث: الإطار النظري للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.....
59	1.3. العدالة التنظيمية.....
61	1.1.3. مفهوم العدالة التنظيمية.....
63	2.1.3. نظريات العدالة التنظيمية.....
64	1.2.1.3. نظريات العدالة التوزيعية (محتوى العدالة).....
69	2.2.1.3. نظريات عملية العدالة (العدالة الإجرائية والتفاعلية).....
74	3.1.3. أبعاد العدالة التنظيمية.....
75	1.3.1.3. العدالة التوزيعية (عدالة العوائد).....
77	2.3.1.3. العدالة الإجرائية (العدالة في صنع القرار).....
80	2.3.1.3. العدالة التفاعلية (التعاملية أو المعاملات).....
83	2.3. الثقة التنظيمية.....
84	1.2.3. مفهوم الثقة التنظيمية.....
90	2.2.3. مداخل الثقة التنظيمية.....
90	1.2.2.3. مدخل أساس الثقة.....
93	2.2.2.3. مدخل مرجعية الثقة.....
94	3.2.3. أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها.....
94	1.3.2.3. الثقة بالرئيس.....
96	2.3.2.3. الثقة في إدارة المنظمة.....
97	3.3.2.3. الثقة في زملاء العمل.....
100	الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة.....
100	1.3. منهج الدراسة.....

100.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.
102.....	4.3 أداة الدراسة.
104.....	5.3 صلاحية أداة الدراسة.
105.....	1.5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.
107.....	2.5.3 التعامل مع البيانات المفقودة والحالات المتطرفة.
108.....	3.5.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي.
109.....	6.3 الاجراءات والأساليب الاحصائية.
110.....	1.6.3 خطوات التحليل العاملي الاستكشافي EFA.
113.....	2.6.3 خطوات التحليل العاملي التوكيدي CFA.
122.....	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
122.....	1.5 نتائج تحليل مجالات وأبعاد الدراسة.
122.....	1.1.5 تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية.
123.....	2.1.5 تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية.
125.....	3.1.5 تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي.
126.....	4.1.5 تحليل نتائج اختبار الفروق.
141.....	2.5 نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.
141.....	1.2.5 عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي EFA.
154.....	2.2.5 عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي CFA.
167.....	3.2.5 عرض نتائج التحليل العاملي للنموذج البنائي.
172.....	3.5 مناقشة نتائج الدراسة.
172.....	1.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية.
174.....	2.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية.
174.....	3.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي.
175.....	4.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي.
180.....	خاتمة عامة.
186.....	المراجع.
197.....	الملاحق.

## قائمة الجداول

- جدول 1. ملخص نتائج الدراسات السابقة.....14
- جدول 2. مفهوم الالتزام التنظيمي.....22
- جدول 3. مداخل الالتزام التنظيمي المتعددة الأبعاد.....32
- جدول 4. المداخل المفاهيمية لقياس الالتزام التنظيمي.....37
- جدول 5. أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال النماذج المختلفة.....45
- جدول 6. مفهوم العدالة التنظيمية.....62
- جدول 7. مفهوم الثقة التنظيمية.....87
- جدول 8. مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبانات.....102
- جدول 9. توزيع أفراد عينة الدراسة.....103
- جدول 10. متغيرات الدراسة وتوزيع فقراتها.....104
- جدول 11. قيم معامل الثبات لمحاور مقياس الدراسة.....107
- جدول 12. مؤشرات المطابقة المطلقة.....117
- جدول 13. مؤشرات المطابقة المقارنة.....118
- جدول 14. مؤشرات المطابقة الاقتصادية.....119
- جدول 15. مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي شبه الطبي.....123
- جدول 16. مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي شبه الطبي.....124
- جدول 17. مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شبه الطبي.....125
- جدول 18. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.....126
- جدول 19. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.....127
- جدول 20. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.....128
- جدول 21. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للحالة الاجتماعية.....129
- جدول 22. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً للحالة الاجتماعية.....130
- جدول 23. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً للحالة الاجتماعية.....130
- جدول 24. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر.....131



- جدول 25. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر.....132
- جدول 26. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.....133
- جدول 27. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للخبرة المهنية.....135
- جدول 28. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً للخبرة المهنية.....136
- جدول 29. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً للخبرة المهنية.....137
- جدول 30. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للمنصب الوظيفي..138
- جدول 31. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً للمنصب الوظيفي.....139
- جدول 32. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً للمنصب الوظيفي.....140
- جدول 33. نتائج ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي للعدالة.....143
- جدول 34. أبعاد العدالة التنظيمية المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية.....144
- جدول 35. نتائج ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي للثقة التنظيمية..147
- جدول 36. أبعاد الثقة التنظيمية المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية.....148
- جدول 37. نتائج ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي للالتزام التنظيمي 151
- جدول 38. أبعاد الالتزام التنظيمي المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية.....152
- جدول 39. مؤشرات المطابقة لنموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح.....156
- جدول 40. مؤشرات مطابقة النموذج الاستكشافي للعدالة التنظيمية.....158
- جدول 41. نتائج تقدير معالم نموذج قياس العدالة التنظيمية.....159
- جدول 42. مؤشرات المطابقة لنموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح.....161
- جدول 43. مؤشرات مطابقة النموذج الاستكشافي للثقة التنظيمية.....161
- جدول 44. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الثقة التنظيمية.....162
- جدول 45. مؤشرات المطابقة لنموذج قياس الالتزام التنظيمي المقترح.....164
- جدول 46. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الالتزام التنظيمي المعدل.....166
- جدول 47. مؤشرات المطابقة للنموذج البنائي للدراسة.....169
- جدول 48. نتائج نموذج المعادلة الهيكلية.....169
- جدول 49. اختبار فرضية وجود أثر إيجابي بين العدالة والثقة والالتزام التنظيمي.....171
- جدول 50. نتائج التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي بين المتغيرات الكامنة.....171

## قائمة الأشكال

- شكل 1. النموذج النظري المقترح للدراسة.....16
- شكل 2. النظرة السلوكية للالتزام التنظيمي.....26
- شكل 3. النظرة الموقفية للالتزام التنظيمي.....28
- شكل 4. محددات الالتزام التنظيمي.....49
- شكل 5. محددات الالتزام التنظيمي العاطفي.....50
- شكل 6. محددات الالتزام التنظيمي الاستمراري.....54
- شكل 7. محددات الالتزام التنظيمي المعياري.....55
- شكل 8. محددات أبعاد الالتزام التنظيمي.....56
- شكل 9. العوامل المستخرجة للعدالة التنظيمية وفق محك منحى المنحدر لـ Kattell.....145
- شكل 10. العوامل المستخرجة للثقة التنظيمية وفق محك منحى المنحدر لـ Kattell.....149
- شكل 11. العوامل المستخرجة للالتزام التنظيمي وفق محك منحى المنحدر لـ Kattell.....154
- شكل 12. نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح.....155
- شكل 13. النموذج الاستكشافي لقياس العدالة التنظيمية.....157
- شكل 14. النموذج المعدل لقياس العدالة التنظيمية.....158
- شكل 15. نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح.....160
- شكل 16. النموذج المعدل لقياس الثقة التنظيمية.....162
- شكل 17. نموذج قياس الالتزام التنظيمي المقترح.....163
- شكل 18. نموذج قياس الالتزام التنظيمي الاستكشافي المعدل.....165
- شكل 19. نموذج قياس الالتزام التنظيمي من الدرجة الثانية.....165
- شكل 20. النموذج البنائي للدراسة.....168

## قائمة الملاحق

- ملحق 1. أداة الدراسة..... 198
- ملحق 2. نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية..... 200
- ملحق 3. نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الثقة التنظيمية..... 203
- ملحق 4. مصفوفة الارتباطات الأصلية بين فقرات قياس الالتزام التنظيمي..... 206
- ملحق 5. نتائج اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام التنظيمي..... 207
- ملحق 6. مؤشرات المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية المقترح..... 210
- ملحق 7. نتائج مؤشرات المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية الاستكشافي المعدل..... 212
- ملحق 8. نتائج تقدير معالم نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل..... 214
- ملحق 9. نتائج مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية المقترح..... 215
- ملحق 10. نتائج مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية الاستكشافي المعدل..... 217
- ملحق 11. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل..... 219
- ملحق 12. مؤشرات مطابقة نموذج قياس الالتزام التنظيمي المقترح..... 221
- ملحق 13. مؤشرات مطابقة نموذج قياس الالتزام التنظيمي المعدل..... 223
- ملحق 14. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الالتزام التنظيمي المعدل..... 225
- ملحق 15. مؤشرات مطابقة النموذج البنائي للدراسة..... 227
- ملحق 16. تقدير معالم النموذج البنائي للدراسة..... 229

## قائمة المختصرات

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	جودة المطابقة المصحح
AIC	Akaike Information Criterion	محك المعلومات لأيكايك
AVE	Average Variance extracted	متوسط التباين المستخرج
CAIC	Consistent AIC	محك المعلومات المتسق لأيكايك
CFA	Confirmatory Factor Analysis	التحليل العاملي التوكيدي
CFI	Comparative Fit Index	مؤشر المطابقة المقارن
CR	Composite Reliability	الموثوقية المركبة
ECVI	Expected Cross validation index	مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع
EFA	Exploratory Factor Analysis	التحليل العاملي الاستكشافي
GFI	Goodness of Fit Index	مؤشر جودة المطابقة
KMO	Kaiser-mayer-Olkin	مقياس كيزر ماير أولكين
ML	Maximum Likelihood	طريقة الاحتمالات القصوى
MSA	Measures of Sampling Adequacy	مقياس كفاية المعاينة
NCP	Non centrality parameter	المعالم اللامركزية
NFI	Normed Fit Index	مؤشر المطابقة المعياري
OC	Organizational commitment	الالتزام التنظيمي
OC1	Affective commitment	الالتزام العاطفي
OC2	Continued commitment	الالتزام الاستمراري
OC3	Normative commitment	الالتزام المعياري
OJ	Organizational Justice	العدالة التنظيمية
OJ1	Distributive justice	العدالة التوزيعية
OJ2	Procedural justice	العدالة الاجرائية
OJ3	Interactional justice	العدالة التعاملية
OT	Organizational Trust	الثقة التنظيمية
OT1	Management trust	الثقة في الادارة
OT2	Supervisory trust	الثقة بالمشرفين
OT3	Co-worker trust	الثقة بزملاء العمل
OT4	Management and Supervisory trust	الثقة بالادارة والمشرفين
PCA	Principal Components Analysis	تحليل المكونات الاساسية
PGFI	Parsimonious Goodness of Fit Index	حسن المطابقة الاقتصادي
PNFI	Persimony Adjusted NFI	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي
RMR	Root Mean Square Residual	جذر متوسط مربعات البواقي
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب
SEM	Structural Equation Modeling	النمذجة بالمعادلة الهيكلية
SNCP	Standardized Non centrality parameter	المعالم اللامركزية المعيارية
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية
TLI	Tucker Lewis Index	مؤشر تاكر - لويس

## ملخص الدراسة

### أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

#### "نموذج مقترح"

#### دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشبه طبي العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، من خلال البحث في العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية كمتغيرين مستقلين والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وذلك على افتراض وجود تأثير إيجابي لكل من العدالة والثقة على الالتزام التنظيمي وأن الثقة التنظيمية تتوسط تلك العلاقة غير المباشرة القائمة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (489) موظفاً شبه طبي في مصالح الصحة العمومية الجزائرية لأربع ولايات هي: معسكر، تيارت، سعيدة ومستغانم، وقد جرى معالجة البيانات بعد تجميعها و تفرغها عن طريق برنامج (SPSS) و (Amos) باستخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية على رأسها التحليل العاملي، تبين من خلال نتائج الفحص أن كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي جاءت بمستويات متوسطة، كما أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي عدم مطابقة نماذج القياس النظرية المقترحة لكل من العدالة التنظيمية والثقة والالتزام التنظيمي على حد سواء؛ في حين تبين أن البناء المفاهيمي للعدالة التنظيمية يشتمل على بعدين (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية)، وفي المقابل تجسدت الثقة التنظيمية هي الأخرى في عاملين هما (الثقة بزلاء العمل والثقة بالادارة والمشرفين)، كما بينت النتائج أن الالتزام التنظيمي هو الآخر مفهوم ثنائي الأبعاد يضم الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين خلصت نتائج تحليل المعادلة الهيكلية بين تلك المتغيرات المفحوصة إلى أن الثقة التنظيمية ببعديها لها تأثير إيجابي متوسط على الالتزام التنظيمي، وأنه لا يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وأن تأثيرها على هذا الأخير تأثير غير مباشر يتوسطه بعدي الثقة التنظيمية، وأن حجم هذا التأثير غير المباشر هو أقل من التأثير المباشر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، موظفي الشبه طبي، المصالح الإستشفائية العمومية الجزائرية.

## ABSTRACT

### **The Impact of Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment "A Proposed Model" An Empirical Study in the Algerian Public Hospitals**

The present study aimed to test a proposed model to improving the organizational commitment of paramedical staff working in Algerian public hospitals by examining the relationship between organizational justice and organizational trust as independent variables and organizational commitment as a dependent variable, assuming that both justice and trust affect positively organizational commitment, And that organizational trust mediated the indirect relationship between organizational justice and organizational commitment. The Study used the questionnaire to collect the data related to the study, which was applied to a random sample of 489 employees in Mascara, Tiaret, Saida and Mostaganem; The data were analyzed by SPSS and Amos Statistical programs, The study concluded that the level of organizational justice, organizational trust and organizational commitment was medium, While the EFA and CFA results showed that no goodness of fit of proposed theoretical measurement models for all three variables of proposal models, while the conceptual construction of organizational justice includes two dimensions (distributive justice and procedural justice). In contrast, organizational trust is also reflected in two factors (Co-worker trust and Management and Supervisors Trust), The results of the structural equation analysis show that the organizational trust with its two parts has a medium positive effect on organizational commitment, while organizational justice through its two dimensions have an indirect impact on the organizational commitment, and the degree of this indirect impact is less than the direct impact of organizational trust on organizational commitment, And that organizational trust mediates the relationship between organizational justice and organizational commitment

**Key words:** Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment, Paramedical Staff, Algerian Public Hospitals.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول الاطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المنظمات العامة والخاصة جميعها، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع بما يجري من حولها من تطورات وتحولات؛ والسبب في ذلك أن المنظمات تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل تحسين أداءها وذلك من خلال تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة، والمنافسة بجودة خدمات ومنتجات ذات تقنية عالية، يضاف إلى ذلك حروب الأسعار في غالبية الأسواق العالمية والتحولات المفاجئة في الأسواق والسياسات؛ وسعياً لمواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، وخلق قيمة للمنظمة يتعين التركيز بشكل رئيسي على الأصول غير الملموسة للمنظمة، وتنمية رأسمالها البشري.

ويعد تحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي المنظمة على كافة المستويات الإدارية أحد تلك السبل التي يتحتم على المنظمات العمل عليها لرفع أداءها، وذلك من خلال توليد الرغبة الداخلية لدى موظفي المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتهم فيها، والعمل على استمراريته.

فقد حظي عنصر الالتزام التنظيمي بقدر كبير من الاهتمام المتزايد في أدبيات الدراسات السلوكية والإدارية وذلك منذ مطلع العام 1950، من منطلق أن تنمية هذا العنصر بالشكل الصحيح يعزز أداء وتنافسية المنظمة؛ ففي إشارة إلى بحث (Hsieh, 2000, p. 38) أن الالتزام التنظيمي كان ولا يزال يلعب دوراً هاماً في تطوير المنظمات على اختلاف أحجامها، وهو صانع التنافسية بين تلك المنظمات؛ فمن خلاله يمكن أن يعرض موظفوها أداءً عالي، كما أن المنظمات يمكن أن تعزز قدراتها التنافسية باحتفاظها بتلك اليد العاملة المؤهلة والتي تتمتع بالالتزام العالي نحوها، كما يشير البحث إلى أن الحاجة إلى الالتزام التنظيمي تظهر بشكل هام عند تلك المنظمات التي تعمل على إنفاق تكاليف ضخمة في سبيل حصول موظفيها على قدرات



ومؤهلات ومعارف جديدة؛ وفي ظل عدم وجود التزام كافي لأولئك الموظفين نحو منظماتهم، فذلك لن يفقد تلك المنظمات تنافسيتها فقط، بل سيفقدها كذلك تلك الاستثمارات التي وضعتها في سبيل تدريب موظفيها، وهذا إذا ما قرروا مغادرتها، وهو ما دفع بالعديد من المهتمين للاستفادة من تلك النتائج والتوصيات التي خلصت إليها دراسات الالتزام التنظيمي.

وبالرغم من استفاضة تلك الدراسات التي تناولت محور الالتزام التنظيمي، إلا هناك فهم غير واضح لتلك العوامل وللآليات التي تداربها هذه الأخيرة للاسهام في تنمية وتحسين هذا العنصر داخل المنظمة، صار معها مفهوم الالتزام التنظيمي محل جدل ونقاش بين الباحثين. مما دفع الدراسة الحالية للتركيز عليه ودراسته في ظل بيئة عمل مؤسساتية عربية سعياً لتحديد مدى العلاقة بين مجموعة من العوامل –ستحدد من خلال مشكلة الدراسة- ومستوى الالتزام التنظيمي، من منطلق طرح نموذج مقترح لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومن ثم اختبار مدى ملاءمته.

## 2.1 اشكالية الدراسة

استمدت إشكالية الدراسة من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الالتزام التنظيمي وما اقتبرن به من موضوعات ذات صلة؛ وقد بدا واضحاً أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت في العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي ولكن لا يوجد فهم واضح لتلك العوامل التي تسهم في تنمية هذا العنصر الحساس داخل المنظمة (Bagraim, 2004)، حيث أشارت الدراسة أنه في ظل الأوضاع التي تعيشها المنظمات، وجب التفكير ملياً في تلك العوامل ذات التأثير البليغ، وعلى ضوء هذا جاءت الدراسة الحالية لتركز على دراسة العلاقة التي تربط بين كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة الجزائرية، والعمل على إقتراح نموذج علائقي لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي؛ بحيث أن دراسة العوامل المكونة للالتزام التنظيمي وحتى لتلك المتغيرات المحددة له هو جوهر اهتمام الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس والعلوم الاجتماعية، وذلك لأن الكشف عن هذه العوامل المركبة يجعلنا نفهم خصائص تلك المفاهيم، إلا درجة امكانية توظيفها بالشكل الأمثل في جميع المجالات الإدارية.

وبالرغم من أنه تم دراسة الالتزام التنظيمي وتحليل بنيته والكشف عن العلاقات القائمة بينه وبين العديد من المتغيرات، إلا أن تلك الدراسات تبقى في معظمها أجنبية وتقع في بيئة غير البيئة المحلية للباحث، وأن ما تم من دراسات حول هذا المحور في البيئة الجزائرية، فبحسب إطلاع الباحث قد اقتصر على وصف لتلك العلاقات القائمة وذلك من خلال استخدام أساليب إحصائية إقتصرت على تحليل الارتباط والانحدار، ولم تهتم تلك الدراسات بإعادة بناء لمقياس الالتزام التنظيمي أو لتلك المتغيرات التي تم دراسة علاقتها به، وذلك من خلال استخدام لتلك الأدوات والتي تعتمد على أسلوب التحليل العاملي بشقيه الاستكشافي (EFA) والتوكيدي (CFA)، في إطار ما يدعى بالنمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، وفي هذا الصدد تظهر منهجية المعادلات الهيكلية أو البنائية كأسلوب أكثر فعالية في معالجة المشكلات الإدارية متعددة المتغيرات وهذا من خلال تصميم واختبار النماذج النظرية التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات كميًا، والذي أسهبت الدراسات الأجنبية في استخدامها، وهو ما جعل الباحث يركز على استخدام هذا النوع من الأساليب وذلك في ظل توصيات دراسات عديدة أجنبية منها وحتى عربية على إعادة اختبار تلك النماذج التي طرحتها الدراسات السابقة إذا ما تم استخدامها في بيئة مغايرة؛ وعلى هذا الأساس فقد تبلورت إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

ما مدى ملاءمة النموذج المقترح لدراسة العلاقة القائمة بين كل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، لدى موظفي شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية الجزائرية؟

ويتحدد على ضوء هذا الطرح تساؤلات أخرى فرعية لا تقل شأنًا عن الإشكالية الرئيسية السابقة الطرح:

أولاً: ما مستوى تقييم موظفي شبه الطبي للعدالة التنظيمية الممارسة عليهم بالمصالح الاستشفائية العمومية؟

ثانياً: ما مستوى الثقة التي ينظر بها موظفوا شبه الطبي بالمصالح الاستشفائية العمومية نحو كل من الإدارة، المشرفين وزملاء العمل؟

ثالثاً: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية؟

رابعاً: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة المبحوثة؟

خامساً: ما مدى مطابقة نموذج قياس الالتزام التنظيمي كبنية مفاهيمية مكون من ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري)؟

سادساً: ما مدى مطابقة نموذج قياس العدالة التنظيمية كبنية مفاهيمية مكون من ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية)؟

سابعاً: ما مدى مطابقة نموذج القياس للثقة التنظيمية كبنية مفاهيمية مكون من ثلاثة أبعاد (الثقة في الادارة، الثقة في المشرفين والثقة في زملاء العمل)؟

ثامناً: ما مدى مطابقة النموذج المقترح لتبيان العلاقة القائمة بين كل من الالتزام التنظيمي والعدالة والثقة التنظيمية؟

تاسعاً: هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

عاشراً: هل الثقة التنظيمية تتوسط التأثير الايجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة المبحوثة؟

### 3.1 أهمية الدراسة

تتأتى أهمية الدراسة من الأهمية التي يحظى بها موضوع الالتزام التنظيمي من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد المحاور الأساسية ذات الاهتمام المستمر خاصة بعد إدراك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تحسين أداء العامل البشري داخل المنظمة مرهون بمستوى التزامه التنظيمي (Meyer & Herscovitch, 2001; Mishra, 2005)

وما يزيد من أهمية الدراسة كونها تعالج أحد الموضوعات الذي لا يزال محل جدل ونقاش بين الباحثين والدارسين في عدم إدراك تلك العوامل المساعدة في تنمية وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي؛ ومما يرفع تلك الأهمية كونها تطمح إلى إضافة معرفية في مجال الدراسات الإدارية بسعيها إلى اختبار نموذج مقترح لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة عربية وذلك

من خلال إستخدام أساليب نمذجة المعادلات الهيكلية كتقنية إحصائية قل ما تم استخدامها في هذا نوع من الدراسات الإدارية على المستوى المحلي وذلك للكشف عن البنى المفاهيمية للمتغيرات المدروسة.

#### 4.1 أهداف الدراسة

1- تسعى الدراسة إلى إضافة معرفية لموضوعات الدراسات السلوكية بكونها تعالج عنصر الالتزام التنظيمي له إنعكاسات كثيرة على العديد من المتغيرات أبرزها الأداء التنظيمي الذي يعتبر من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المنظمة المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم المتقدم، وحتمية وجب دراستها في ظل بيئة الدول النامية (Tayyab, 2006)، ذلك لأنها ما زالت محل جدل ونقاش فكري عميقين لم يحسم فيه بعد، وذلك بالكشف عن الخصائص السيكومترية<sup>(\*)</sup> لمقياس الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

2- تحاول الدراسة تحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده؛ العاطفي، المعيارى، والاستمراري (Meyer & Allen, 1991) وكل من العوامل التالية: العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

3- استعراض الجوانب المختلفة للالتزام التنظيمي، من مفهومه وعناصره، حيث يتم البدء بتقديم مقترح مفاهيمي له، وطرح نموذج لقياسه يستند إلى مؤشرات مناسبة، وصولاً إلى تعريف الالتزام التنظيمي.

4- تقييم واقع العمل في المؤسسة الجزائرية من خلال استطلاع آراء العاملين حول: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

5- التحقق من مدى ملائمة نموذج الدراسة النظري المقترح عبر مناقشة العلاقات القائمة بين (العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية) وبين مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يتوقع بناء على ما توصلت له الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين تلك العوامل التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.

---

\* مصطلح يستخدم للدلالة على الخصائص والسمات من صدق وثبات، والتي يؤكد على توافرها في أداة القياس الجيدة وبدونها لا يمكن الوثوق في قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي تعنى بقياسها.

6- التحقق من وجود تأثير للمتغيرات الشخصية على كل من مستويات الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

### 5.1 التعريفات الإجرائية

يظهر جليا من خلال اشكالية الدراسة أن الدراسة الحالية تبحث في العلاقة التي تربط بين متغيرات ثلاث، وهو ما استوجب على الباحث تحديد تعريفات إجرائية اصطلاحية لكل متغير جاءت على النحو الآتي:

أولاً: الالتزام التنظيمي: الايمان القوي للفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها، والرغبة القوية في المحافظة على عضويته فيها، ويتحدد ذلك في ثلاثة أبعاد جاءت كما يلي:

1. الالتزام العاطفي: درجة التزام وارتباط الفرد اتجاه المنظمة الناتجة عن أحاسيسه ومشاعره العاطفية التي تحتم عليه تمسكه بالمنظمة.

2. الالتزام الاستمراري: يشير إلى درجة التزام وارتباط الفرد بالمنظمة نتيجة تقديره لجملة التكاليف والخسائر المرادفة لتركه العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري: يعكس شعور الفرد بالواجب والمسؤولية اتجاه المنظمة والناتج عن حملته للقيم والمبادئ الشخصية التي تحتم عليه التمسك بتلك المنظمة.

ثانياً: العدالة التنظيمية: المعاملة المنصفة والنزهة من قبل مسؤولي المنظمة عند توزيع المهام والإيرادات، واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالعمل وعند التعامل أو التفاعل الاجتماعي، وتحدها الدراسة الحالية في ثلاثة أبعاد هي:

1. العدالة التوزيعية: هي توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات والأجور والحوافز بما يتناسب مع الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة.

2. العدالة الإجرائية: هي تلك الاجراءات التي يراعى فيها أن تكون متسقة ودقيقة ومنسجمة مع المعايير الشخصية للأخلاقيات والقيم وعدم تحيزها، وذلك لكونها يستند إليها في اتخاذ القرارات التي ترتبط بالموظف ومهامه.

3. العدالة التعاملية: تشير إلى جودة المعاملة التي يحصل عليها الموظف في سياق التفاعل الاجتماعي مع مسؤولي المنظمة أثناء تنفيذ القرارات وتطبيق الاجراءات التنظيمية.

ثالثا: الثقة التنظيمية: تشير إلى درجة إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة، وقيادتها التنظيمية وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة من مشرفين وزملاء، بما يعكس رضاه والتزامه اتجاه المنظمة؛ ويتحدد هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي:

1. الثقة بإدارة المنظمة: ويشير هذا إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة بما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، ويضاف إلى هذا مدى التطابق الحاصل بين القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القابليات والقدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها.

2. الثقة بالمشرفين: وتعكس ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه وعمله وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه.

3. الثقة بزملاء العمل: تشير إلى مدى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض اعتمادا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، بما يعكس تطابق قيمهم ومبادئهم.

## 6.1 خلفية الدراسة

يوصف الالتزام التنظيمي على نطاق واسع في ادبيات العلوم السلوكية كعامل محدد ومعزز لعلاقة الأفراد بالمنظمة، ومدلول إلتزام الموظف بالمنظمة هو تلك الرغبة الداخلية التي يبديها الموظف بارتباطه بها وبذل جهد لتحقيق اهدافها محققا بذلك مستوى عالي من الإلتزام نتائجه أداء عالي وفعالية عالية على المستوى الفردي والتنظيمي (Cohen, 2007a).

إن ما يحققه وما يتمتع به الموظفون ذوي الإلتزام العالي دفع الدراسات ولازال للتركيز على تحديد العوامل التنظيمية المحددة وإدارتها بالصورة الصحيحة لتعزيز الإلتزام، وقد تحددت على ضوء ذلك قائمة طويلة من تلك العوامل صنفها دراسة ( Mowday, Steers, & )

(Porter, 1979) إلى أربع فئات رئيسية: 1. الخصائص الشخصية، 2. الخصائص الوظيفية، 3. خبرات العمل، 4. الخصائص الهيكلية.

تؤكد أهمية الاعتماد على الخصائص التنظيمية في تأسيس ودعم مواقف الافراد اتجاه عملهم من التزام تنظيمي وغيره، من خلال الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمات التي تركز على ذلك بكونها تميل إلى اتباع استراتيجية ترفع من التزام موظفيها، تتميزها عن غيرها من المنظمات، وان تلك المنظمات تحقق النمو والأرباح التي تدعم تلك الميزة التنافسية المكتسبة لكونها تبدي ولاءها لزيائنها وموظفيها وكذا مساهمها، كاسبة إلى جانب ذلك ولاء موظفيها لها، وضمائمهم لرضا عملاءها عن خدماتها ومنتجاتها، ورضا موظفيها والتزامهم يدفعهم للبقاء والاستمرار في المنظمة مما يسمح للمنظمة بتوفير تكاليف توظيف موظفين جدد وتدريبهم.

وقد أشارت دراسة (Laka-Mathebula, 2004, p. 3) مستندا في ذلك إلى دراسة Pfeffer (1998) أن سعي المنظمات إلى وضع استراتيجيات وممارسات تهدف من ورائها إلى تحقيق مشاركة قوية واداء والالتزام عاليين لموظفيها، فإنها وبمرور الوقت تحقق عوائد اقتصادية فائقة، داعما وجهة نظره هذه بتحديد عدد من الممارسات الإدارية المؤدية إلى مخرجات تنظيمية ينجر عنها عوائد اقتصادية عالية، وهي: 1. أمن الأفراد، 2. الاختيار والتوظيف، 3. الادارة الذاتية لفرق العمل واللامركزية في صنع القرار، 4. التعويضات والاجور العالية والمتعلقة بالأداء، 5. تدريب الموظفين، 6. تضيق الهوة بين المناصب بتقليل الفوارق فيما بينها، 7. تبادل ومشاركة المعلومة؛ وذلك على اعتبار ان هذه الاستراتيجيات محورها الرئيسي هو الفرد فهي مصدر هام للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها .

ويشير Laka-Mathebula أن افتقار مؤلفات كل من (Reichheld, 1996, Pfeffer, 1998) للأدلة التجريبية للبرهنة على النتائج الايجابية المقترنة بممارسات إدارة الموارد البشرية، طرح حاجة تقديم المزيد من الأدلة التي تدعم تلك الصلة المقترحة، وقد قدم Mayer وآخرون (1997) العديد من الدراسات التجريبية التي اظهرت بشكل خاص العلاقة الإيجابية بين الممارسات الادارية والالتزام التنظيمي وما ينجر عنه من أداء وسلوك مواطنة تنظيمية ودوران عمل وقدرة على التكيف وكذا الرضا الوظيفي. كما تشير دراسة (Lamba & Choudhary, 2013) إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى منظمات القطاع الخاص

والعام على حد سواء؛ وبالرغم من هذا فإن الصلة بين تلك الممارسات والالتزام التنظيمي وبعض من العوامل التنظيمية الأخرى مثل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية تحتاج إلى المزيد من الدراسة والاستكشاف.

إن البحث في تلك الدراسات المتصلة بالعدالة التنظيمية تشير إلى أن هذه الأخيرة تعتبر كعامل مهم ومحدد لسلوكيات الموظفين ومواقفهم في أماكن عملهم؛ وبشكل خاص فهي محدد هام للالتزام التنظيمي والذي يعتبر من القضايا البارزة في بيئة الأعمال التنافسية وهذا في ظل الاعتماد المتزايد للمنظمات على رأس مالها البشري لمنحها ميزة تنافسية مستدامة (Demirel & Yücel, 2013)، وقد أشار الباحثان في نفس الدراسة وذلك استناداً إلى دراسات (Aryee *et al.*, 2002 and Lambert *et al.*, 2007)، بأن العديد من الدراسات وثقت تلك العلاقة الإيجابية بين كل من تصورات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومع ذلك لا زال يوجد غموض فيما يخص أي عنصر من عناصر العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) الأكثر مساهمة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي.

فقد أشارت نتائج دراسة كل من Roy و Iverson (1994) كما جاء في دراسة (Hassan, 2002) التي حاولت بيان العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية ومعدل دوران العمل؛ أن تصور الموظف لمستوى الانصاف والمساواة الممارس في المنظمة يؤدي إلى زيادة الالتزام الموقفي لدى الموظف وعزوفه عن البحث عن وظائف بديلة، وهو بدوره ما يعزز الالتزام السلوكي لدى الموظف نفسه، وقد بينت نتائج الدراسة كذلك أن الموظفين الذين يرون أنهم يعاملون معاملة عادلة يولد لديه الرغبة بالانتماء للمنظمة والمشاركة معها، وفي إشارة لدراسات أخرى جاءت لتوضيح العلاقة بين عدم الانصاف ومعدل دوران العمل، مفاد نتائجها أن نية مغادرة الموظف للوظيفة ترتبط بمستوى العدالة التوزيعية بصورة أقوى من ارتباطها بالعدالة الإجرائية؛ كما أن تأثير العدالة التنظيمية لا يقف عند حدود المنظمة الداخلية وذلك من خلال تأثيرها على مواقف وسلوكيات الأفراد و فقط، بل يتعدى ذلك التأثير حدودها لكونها تؤثر على سلوك أولئك الأفراد خارج المنظمة من عملاء وغيرهم ممن تربطهم مصلحة بالمنظمة (Rafei-Dehkordi, Mohammadi, & Yektayar, 2013).



وتعرض الدراسات في هذا الصدد أن هناك أدلة متضاربة بشأن أي من عوامل العدالة التنظيمية (التوزيعية أم الاجرائية أم التفاعلية) ينبغي التركيز عليها لتكون أبرز محدد للالتزام التنظيمي ومخرجات السلوك الأخرى (Demirel & Yücel, 2013; Hassan, 2002)، وقد توصل كل من Levy و Dubinsky أن مستوى الاجور والأسس التي تحددت من خلالها هذه الأخيرة وكذا توزيع المهام (وهو ما يعتبر من أشكال العدالة التوزيعية) ترتبط بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي وأن تلك القواعد والاجراءات التنظيمية المعمول بها داخل المنظمة (كإشارة للعدالة الاجرائية) ترتبط بشكل ايجابي مع الرضا الوظيفي.

كما تعتبر العدالة والانصاف في الأجور من أهم العوامل المساهمة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي وذلك لدى مجموعة من الموظفين يعملون بشكل متعاون، وعندما يتعلق الأمر باهتمام الموظف بالقرارات الادارية يشير(Hassan, 2002) من خلال ما جاء في كتاب ( Sheppard, 1992) Lewicki, and Minton حول العدالة التنظيمية، أن العدالة التوزيعية (كنتيجة لتلك القرارات) تصبح أكثر أهمية لديه من العدالة الإجرائية (كإجراء لاتخاذ تلك القرارات) والتي لا يفترض أن تكون لها أهمية عند الموظف إلا إذا كانت تلك النتيجة (العدالة التوزيعية) غير عادلة، ومن جانب آخر تشير دراسة (Dolan, Tzafirir, & Baruch, 2005) إلى الدور الذي تلعبه العدالة الإجرائية في التأثير الإيجابي على كل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات، وأن الثقة التنظيمية تتوسط تلك العلاقة القائمة بين كل من العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين تنظر دراوشة (2017)، للعدالة التنظيمية التي اعتبرتها امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين، على أنها من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بالمنظمة ودفعهم للانجاز والتميز.

ينظر للثقة بنفس الطريقة التي ينظر بها للالتزام على أنها محدد هام للنتائج التنظيمية الجيدة، وانها مفتاح الوصول إلى الاداء التنظيمي الممتاز (Uslu, 2016)، وأن معظم الدراسات التي جاءت حول الثقة التنظيمية ركزت بشكل كبير في اشكالياتها على دراسة تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ودوران العمل والعدالة التنظيمية، وقد عرضت دراسة (Laka- Mathebula, 2004) أهمية الثقة التنظيمية بناءً على ما جاء في دراسات سابقة، حيث يؤكد (Whitener 1997) أن الثقة بمستوياتها يمكن أن تؤثر على التنفيذ الناجح لممارسات إدارة

الموارد البشرية، فهي تخلق حالة تجعل من الثقة تؤثر على تصور الموظفين للعدالة الاجرائية والتوزيعية المرتبطة بتنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية، وأن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على مدى ثقة الموظفين بإدارة المنظمة؛ ومن وجهة نظر أخرى يشير الهنداوي (2012، ص163) إلى أن العدالة تمثل أحد المصادر المهمة للثقة، وأن مدراء المنظمات يمكنهم التأثير على بناء الثقة لدى العاملين، فالمعاملة العادلة من قبل الإدارة يمكن أن تخلق مشاعر الثقة من خلال إزاحة الخوف من الاستغلال، كما أن هذه المعاملة العادلة التي تظهر احتراماً لحقوق وكرامة الموظفين تؤدي إلى نموها، وهذه الثقة الناشئة تكون بالتالي وسيلة للتبادل الإيجابي الإضافي، والتي بدورها تؤدي إلى استقرار العلاقات.

وقد أشارت دراسة (Laka-Mathebula, 2004, p. 5) إلى أهمية الثقة في إنجاح ما تتميز به الحياة المهنية من تفاعلات الأفراد فيما بينهم داخل وخارج المنظمة، على أن الثقة في المنظمات عنصر ضروري لتعزيز التعاون الفعال والتواصل، مع الإشارة إلى سرد تلك الدراسات التي تؤكد على أهمية الثقة في نجاح المنظمة، وأن وجود الثقة بين افراد التنظيم هو أساس نجاح التعاون الاجتماعي والمهني الضروري لتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة، وأن مستوى الثقة هو الأساس الذي من خلاله يتحقق النجاح الكمي والنوعي. وهذا من منطلق أن الثقة تشكل علاقات إيجابية كبيرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الاتصالات والأداء وسلوك المواطنين والتعاون، محققة معها سبع مزايا رئيسية للمنظمة وهي: 1. تحسين الاتصالات، 2. القدرة على التنبؤ الجيد، 3. تعزيز الموثوقية، 4. تخفيض دوران العمل، 5. الانفتاح والاستعداد لتقبل الانتقادات، 6. تحقيق وفاء العميل و7. تقليل الخلافات بين الموظفين؛ كما ان عدم الفعالية التنظيمية يرجع إلى حد كبير لانعدام الثقة على نطاق واسع بين الموظفين نحو الإدارة.

في حين أظهرت دراسة (رشيد، 2004) أن الثقة تتجسد في بناءان متمايزان هما الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة، وأن كل واحد منهما له ما له من محددات وآثار مختلفة؛ وأن المستويات العالية من الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم تقتزن بدرجة عالية من تحلي الرئيس بالنزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة علاوة على أن الدرجة العالية من ثقة المرؤوسين برؤسائهم تؤثر إيجابياً على شعورهم بالرضا عن رؤسائهم، وعلى درجة سلوك المواطنين التنظيمية لديهم. ومن جهة أخرى فإن المستويات المرتفعة من الثقة بالمنظمة تقتزن بدرجة عالية من إدراك الموظفين بالعدالة التوزيعية، والإجرائية، والدعم التنظيمي، إضافة إلى أن

المستويات المرتفعة من ثقة الموظفين تؤثر إيجاباً على درجة ولائهم التنظيمي، وعكسياً بنيتهم لترك العمل.

وهناك إشارة إلى وجود صلة بين علاقات العمل المرتبطة بمستوى الثقة وسلوكيات الموظفين من مخاطرة ودوافع وقوة إصرارهم ومبادراتهم الشخصية لتحسين أداءهم، وهو ما يعني أن وجود ثقة بين الموظفين والمنظمة يدفعهم للعمل بجهد مع تعزيز قدرتهم لتحمل المخاطر وإظهار مبادراتهم بالطريقة التي تخدم المنظمة وهذا ما استخلصته دراسة ( Laka-Mathebula, 2004, p. 6) استناداً إلى تلك النتائج التي عرضتها دراسة كل من (Costigan *et al*, 1998) ، وبحوث كل من (Guarrero 1998) و (Kerfoot 1998)، وذلك بتأكيداً على أن ممارسة الموظفين لعملهم في بيئة تتمتع بمستويات ثقة عالية تجعلهم أكثر إبداعاً وفعالية بما يسهم في نجاح المنظمة؛ كما أن انعدام الثقة ينجم عنه عواقب تنظيمية وفردية سلبية، فوجود الثقة بمستويات متدنية يميل بالموظفين إلى أن يكونوا أقل إبداعاً مع بذلهم لجهد أقل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية رغبة منهم في تسخير نسبة كبيرة من قواهم لحماية أنفسهم؛ وعلاوة على هذا فإن ثقافة انعدام الأمن وارتفاع معدلات دوران العمل، وتدني مستويات الولاء كلها آثار سلبية تنجم عن انعدام الثقة.

ويرى (Laka-Mathebula, 2004, p. 7) من خلال قائمة العوامل التي طرحها كل من Mishra و (Guarrero 1990) وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الثقة وتنميتها، لكون تلك الممارسات تسمح بإذاع ونشر المعلومة وتحديد مدى مشاركة الموظفين في صناعة القرار؛ في حين أبرز (Whitener 2001) التدريب والتطوير والترقيات والتعويضات والأمن الوظيفي وكذا الاختيار والتدريب وتقييم الأداء كلها ممارسات تؤثر في بناء الثقة لدى الموظفين؛ كما أن ما يتلقاه الموظف من مشرفيه من تحديق في وجهات نظره وشرح قراراتهم وتقديم التغذية العكسية له في الوقت المناسب وتطبيق معايير صنع القرار بشكل متناسق كلها معاملات شخصية يمكن أن يكون لها تأثير قوي في تصورات الموظف نحو العدالة ووجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية في ظل هذه العدالة يعزز من ثقة الموظف في المنظمة والرؤساء مما ينعكس بالإيجاب على مستوى التزامه التنظيمي.

ويبرز من خلال الأدبيات النظرية التي أشارت إليها الدراسة أن هناك أدلة كافية تدعم حجة أن الثقة والالتزام التنظيمي عنصرين حاسمين لنجاح المنظمات، وتؤكد على ضرورة وجود ثقة في المنظمة من شأنها أن تخلق ثقة لدى الموظفين بان جهودهم المبذولة لنجاح المنظمة ستعكس بالإيجاب عليهم، وهو ما سيني الالتزام هؤلاء الموظفين نحو المنظمة، ورغم هذا وذلك فإن عدد الدراسات التجريبية التي توضح العلاقة بين الالتزام والثقة يبقى محدودا، ومن جانب آخر فإن وجود عدد من الأدبيات النظرية التي تدعم فكرة وجود تأثير للعدالة التنظيمية على كل من الالتزام التنظيمي والثقة معا أو على كل واحد منهما لحاله؛ فإنه من الضروري وجود دراسة تجمع بين تلك المتغيرات تهدف إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة عند نفس عينة من الأفراد لا في عينات مختلفة، وعلاوة على هذا فإن الثقة التنظيمية يمكن اعتبارها عامل تنظيمي يرجح أن يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

كما أنه لا يزال هناك محدودية نسبية في تلك الدراسات التي تدعم وجود أثر للخصائص التنظيمية من ممارسات لإدارة الموارد البشرية على مستوى الثقة والالتزام التنظيمي داخل المنظمة (Laka-Mathebula, 2004, p. 7)، وبهذا تتجلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا الصدد، وهو الهدف الذي تسعى من وراءه الدراسة الحالية بتحديد العلاقة القائمة بين العدالة والثقة كعوامل تنظيمية محددة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

ويعرض جدول 1 التالي عدد من الدراسات السابقة المختلفة التي تدرس العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتي حاول الباحث من خلال استعراض نتائجها إيجاد إطار عام تتحدد بناء عليه فرضيات الدراسة الحالية.

جدول 1. ملخص نتائج الدراسات السابقة

نتائج الدراسة	الدراسة
لدعم نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين العدالة الاجرائية والثقة التنظيمية، كشفت الدراسة عن الأهمية المميزة لعدالة المعاملة (العدالة التفاعلية) في بناء الثقة التنظيمية.	Saunders and Thornhill (2003)
أظهرت الدراسة أن العدالة التنظيمية ببعديها التوزيعية والاجرائية ترتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي، وأن الثقة التنظيمية باعتبارها أحد الخصائص الشخصية للعاملين لها علاقة إيجابية بالالتزام.	Chughtai and Zafar (2006)

جدول 1. ملخص نتائج الدراسات السابقة (تابع)

العدالة الاجرائية تملك تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية بشكل مباشر، ومن جهة أخرى فإن هذه الأخيرة تلك العلاقة الإيجابية الموجودة بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين خلصت هذه الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة، الثقة بالرؤساء، الثقة بالزملاء) ترتبط إيجابيا مع الالتزام التنظيمي.	Dolan et al. (2005)
اظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إرتباط إيجابية بين العدالة الداخلية والعدالة الخارجية والالتزام التنظيمي، في حين جاءت تلك العلاقة بين كل من العدالة الخارجية والداخلية ورغبة مغادرة المنظمة سلبية؛ كما أن وجود إنصاف في كل من العدالة التوزيعية والاجرائية يسهم بشكل كبير في تعزيز الإلتزام التنظيمي.	كاظم (2014)
خلصت هذه الدراسة إلى تبين وجود تأثير معنوي لكل من بعدي العدالة التنظيمية (الاجرائية والتوزيعية) على الإلتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل لدى الموظفين.	Hassan (2002)
توصلت هذه الدراسة البحثية إلى نتائج مفادها وجود ارتباط بين كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومواقف العمل التي يتبناها الموظف، وأن وجود انصاف في العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية يؤدي إلى مستوى عال من الإلتزام التنظيمي.	Ponnu and Chuah (2010)
أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.	Jawad, Raja, Abraiz, and Tabassum (2012)
أثبتت نتائج الدراستين وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الاجرائية والتعاملية) والالتزام التنظيم لدى الموظفين.	Mahrani, Kamaluddin, Takdir, and Ansir (2013)
توصلت الدراسة إلى وجود تأثير متوسط للعدالة التنظيمية كمتوسط عام على الإلتزام التنظيمي، في حين أبرزت من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير مباشر لكل من بعدي العدالة (التوزيعية والاجرائية) على الإلتزام وذلك على عكس العدالة التعاملية التي كان لها تأثير مباشر على هذا الأخير.	Buluc and Gunes (2014) والبرناوي (2014)
	Çağliyan, Attar, and Derra (2017)

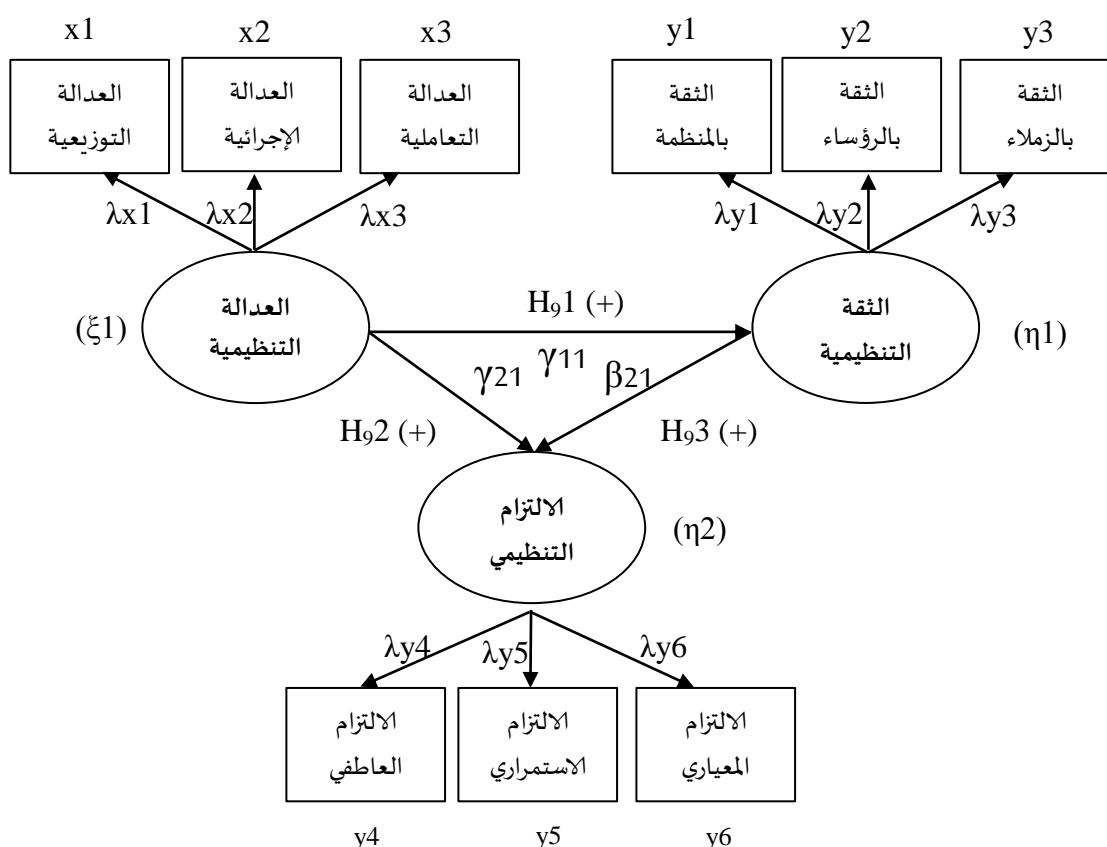
المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على دراسات سابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة كما يعرض نتائجها الجدول السابق، ويهدف الإجابة على اشكالية الدراسة وما تطرحه من تساؤلات فرعية، تم اقتراح نموذج نظري لتبيان العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك تأسيساً على فرضيات حددتها الدراسة.

## 7.1 نموذج الدراسة

يفترض النموذج النظري للدراسة أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بعضها البعض تتمثل في التأثير الايجابي للعدالة التنظيمية ببنيتها الثلاثية الأبعاد (التوزيعية والاجرائية والتعاملية) على الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الثقة بالمنظمة، الثقة بالرؤساء والثقة بالزملاء) هي الأخرى، كما تم بناء النموذج على افتراض آخر هو وجود أثر إيجابي بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على الالتزام التنظيمي ببنيتها الثلاثية الأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري)، كما يفترض وجود أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أين تتوسط الثقة التنظيمية تلك العلاقة غير المباشرة، والنموذج النظري المفترض بعلاقاته القائمة كما يبينها شكل 1 التالي:

شكل 1. النموذج النظري المقترح للدراسة



ويشير النموذج السابق إلى جملة العلاقات التي يفترض أن تنشأ بين المتغيرات، حيث يعبر بـ ( $\xi_1$ ) عن المتغير الكامن<sup>(\*)</sup> الذي يشير إلى العدالة التنظيمية كعامل مؤثر يمكن اشتقاقه انطلاقاً من المتغيرات المشاهدة ( $x_i$ ) التي تمثل في هذه الحالة كل من المتغيرات (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية)<sup>(\*\*)</sup>، في حين يعبر عن تلك المتغيرات الكامنة المتأثرة في النموذج بـ ( $\eta_i$ ) التي تمثل في هذا النموذج بالالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والتي يمكن اشتقاقها من خلال المتغيرات المشاهدة ( $y_i$ )، وفي نفس النموذج تم التعبير عن معامل المفسر للعلاقة المفترض نشوءها بين العدالة التنظيمية كمتغير كامن مؤثر ( $\xi_1$ ) وبين كل متغير ( $x_i$ ) من المتغيرات المشاهدة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية) بالرمز ( $\lambda_{xi}$ )، ومن جانب آخر تم الإشارة بالرمز ( $\lambda_{yi}$ ) للدلالة على المعامل المفسر للعلاقة المفترض أن تقوم بين كل متغير من المتغيرين الكامين المتأثرين وتلك المتغيرات المشاهدة ( $y_i$ )، ولتمثيل قيمة المعامل المفسر للعلاقة المفترض قيامها بين المتغير الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية وبين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية تم استخدام الرمز ( $\gamma_{21}$ ) والرمز ( $\gamma_{11}$ ) على التوالي، وفي مقابل ذلك تم التعبير عن قيمة المعامل المفسر للعلاقة المفترضة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالرمز ( $\beta_{21}$ )، في حين تم استخدام ( $H_{91}, H_{92}, H_{93}$ ) للدلالة على فرضيات وجود تلك العلاقة الإيجابية بين المتغيرات والتي تم تمثيلها على النموذج كما سبق توضيح ذلك.

### 8.1 فرضيات الدراسة

يهدف الاجابة عن الإشكالية التي تطرحها الدراسة، تم افتراض ذلك النموذج البنائي الموضوع في الشكل السابق، والذي توضحت من خلاله عدد من الفرضيات التي وضعتها الدراسة، وسبيل اختبار تلك الفرضيات هو اختبار فرضية أن النموذج المقترح ملائم للتعبير عن تلك العلاقات المفترض وجودها بين متغيرات الدراسة. وللإجابة على هذه الفرضية وفي إطار منهجي تم صياغة عدد من الفرضيات جاءت على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** ينظر موظفي شبه الطبي العاملين في المصالح الاستشفائية العمومية إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية تمارس عليهم بمستوى عالي.

\* يشير إلى المتغير الكامن ذلك المتغير الافتراضي الذي يمكن اشتقاقه من تحليل بيانات مجموعة متغيرات تم قياسها قياساً مباشراً.

\*\* حتى هذه المتغيرات في حد ذاتها تمثل متغيرات كامنة يمكن اشتقاقها من خلال المتغيرات المشاهدة التي تمثل فقرات الاستبيان المخصصة لقياس كل متغير من هذه المتغيرات أو أي من المتغيرات أخرى داخلية في النموذج.

الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي من الثقة ينظر بها موظفوا شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية نحو كل من إدارة مؤسساتهم ومشرفهم وزملائهم في العمل.

الفرضية الثالثة: يتمتع موظفوا شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية التي حددتها الدراسة.

الفرضية الخامسة: ينطوي مفهوم العدالة التنظيمية على بنية عاملية ثلاثية مجسدة في كل من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التعاملية، كما تفترض ذلك الدراسة في نموذج القياس.

الفرضية السادسة: ينطوي مفهوم الثقة التنظيمية على بنية عاملية ثلاثية تضم كل من الثقة بالادارة والثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل، كما تفترض ذلك الدراسة في نموذج القياس.

الفرضية السابعة: ينطوي مفهوم الالتزام التنظيمي على بنية عاملية ثلاثية مشكلة من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، كما تفترض ذلك الدراسة في نموذج القياس.

الفرضية الثامنة: يتميز النموذج النظري المقترح لتوضيح العلاقات القائمة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمطابقة عالية.

الفرضية التاسعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهي تلك الفرضيات التي تم تجسيدها على متن النموذج المقترح للدراسة وفق مايلي:

H<sub>01</sub>: للإشارة إلى وجود أثر ايجابي بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

H<sub>02</sub>: للإشارة إلى وجود أثر إيجابي بين كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

H<sub>03</sub>: للإشارة إلى وجود أثر إيجابي بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفرضية العاشرة: تتوسط الثقة التنظيمية التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.



## 9.1 هيكلية الدراسة

انتظمت الدراسة الحالية في عدد من الفصول، اختص كل فصل منها لعرض جانب من الدراسة في إطار تكاملي مع الفصول الأخرى، وقد جاء ترتيب تلك الفصول على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** استهله الباحث بعرض مقدمة عامة عن طبيعة البحث والموضوع الذي طرحته الدراسة، كما اهتم هذا الفصل بعرض الإطار العام للدراسة، أين تم عرض إشكالية الدراسة وتأطير لفرضياتها، وذلك من خلال عرض الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** إهتم هو الآخر بالتركيز على إبراز الإطار النظري للالتزام التنظيمي كأحد أبعاد الدراسة، عمل الباحث من خلاله على إبراز مفهوم هذا العنصر في ظل تعدد مداخله، مع التركيز على تحديد أبعاده ومحددات كل بعد منها.

**الفصل الثالث:** جاء هو الآخر لإبراز الإطار النظري لكل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وذلك من خلال تأطير مفهومهما وتحديد أبعادهما ومحددات كل بعد منها.

**الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، أين تم عرض المنهج المستخدم في البحث، وتلك الإجراءات التي اخضت بها الدراسة لاختبار فرضياتها.

**الفصل الخامس:** خصص هذا الفصل لعرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

لتخلص الدراسة ضمن خاتمة عامة أوضح من خلالها الباحث أهم النتائج التي توصلت إليها ليتم على ضوءها اقتراح جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الثاني  
الإطار النظري للالتزام  
التنظيمي

## الفصل الثاني الاطار النظري للالتزام التنظيمي

جاء الفصل الثاني لعرض مفهوم الالتزام التنظيمي انطلاقا من سرد الخلفية النظرية لهذا العنصر، وذلك للوصول إلى تحديد اطار مفاهيمي له، ثم عرض مختلف مداخل دراسته كما تناقشها الدراسات السابقة، مع ذكر أبعاده؛ ومحددات كل بعد منها.

### 1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي

من خلال مراجعة الدراسات في مجال الالتزام التنظيمي نجد ان هذا المفهوم استحوذ على اهتمام كبير في الدراسات التنظيمية، وذلك لما له من نتائج ايجابية عديدة تترتب على الأفراد بالمنظمة، حيث يعلق الباحثون أمالا عريضة على الالتزام التنظيمي، باعتباره محدد أفضل من الرضا الوظيفي لدوران العمل والمتغيرات السلوكية الأخرى المرتبطة بفاعلية التنظيم، ومساهماته الفريدة في تفسير نتائج الأداء وانعكاساته على باقي السلوكيات التنظيمية.

ورغم التزايد المستمر للدراسات في مجال الالتزام التنظيمي إلا أنه مازال هناك اختلاف حاد ومنطقي بين الباحثين حول ضبط مفهومه، ومقارنته ببقية المفاهيم السلوكية الأخرى مثل (الرضا الوظيفي، المشاركة أو الاندماج، الالتزام المهني، الارتباط بجماعة العمل، الاخلاقيات المهنية) بكونه يتميز عنها أم لا، فقد خلصت دراسات Mayer & Allen إلى تميز هذا المفهوم عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى في حين يشكك آخرون في ذلك كما تم الإشارة إليه في العديد من الدراسات خلال مناقشة مختلف المفاهيم المطروحة حول الالتزام التنظيمي.

إن هذا التشكيك وما أشار إليه Mowday وزملاؤه (1982) بشأن ان اسناد الباحثين من مختلف التخصصات معانيمهم الخاصة لمفهوم الالتزام التنظيمي جعل من تحديد مفهوم هذا الأخير أكثر صعوبة (Ghosh & Swamy, 2014)، كما يبرز الهنداوي (2012) إستنادا إلى دراسة Meyer وآخرون (1993) أنه أصبح من الواضح اعتبار الالتزام بنية معقدة متعددة الأوجه، وأن تعريف الباحثين للالتزام وتناولهم إجرائيا لهذا الموضوع بطرق مختلفة؛ وكنتيجة لذلك أصبح هناك صعوبة في تنظيم نتائج تلك البحوث المتراكمة، أصبح معها الاعتراف بإمكانية تناول ظاهرة الالتزام التنظيمي بأشكال مختلفة، مما يوجب على كل باحث التقرير بوضوح أي أشكال الالتزام سيكون موضع اهتمامه، وأي المقاييس ملائمة لهذا الغرض.

ويعرض جدول 2 قائمة من التعاريف الخاصة بالالتزام التنظيمي وذلك استنادا إلى دراسة (Meyer & Herscovitch, 2001)، ودراسات أخرى في مجال الالتزام التنظيمي.

### جدول 2. مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام عامة	
المفهوم	الدراسة
المشاركة التي تقيد حرية النشاط او العمل. الميل للارتباط بمسار نشاط معين (استمرار العمل في المنظمة) نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية(قيمة الاستثمارات) المحتمل فقدها لو توقف النشاط.	قاموس Oxford (1960) Becker (1960)
الحالة التي تجعل الفرد ملزما بأداء نشاطاته، معتقدا أن استمرارها هو استمرار لمشاركته الخاصة.	Salancik (1977)
القوة التي تدفع الفرد للحفاظ على توجه سلوكه حتى ولم يلمس تلك العدالة المتوقعة أو عدم وجودها.	Scholl (1981)
القوة التي تدفع بالفرد لعدم تغيير سلوكه في ظل وجود ظروف مغرية لتغيير سلوكه.	Brickman (1987)
ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة ليحقق التزام محدد. يصب في ثلاث مجالات:	Oliver (1990) Kiesler (1991)
المجال الأول: مرتبط بالارسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد لا يصل شحنة معينة:	
المجال الثاني: متعلق بالالتزام فرد لانجاز أو اتمام امر معين:	
المجال الثالث: يقصد من خلاله حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام او المبادئ أو المواقف.	
هي قوة إلزام تجعل الفرد ملتزم حتى في ظل المواقف والاهواء المتقلبة	Brown (1996)
الالتزام التنظيمي	
عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادة في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة.	Allutto (1972)
المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاث: التطابق، الاستغراق والاخلاص والوفاء	Buchanan (1974)
القوة النسبية لتطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها والتي تتحدد من خلال الاعتقاد القوي بقبول أهدافها والاستعداد لبذل أقصى الجهود لصالحها مع الرغبة في المحافظة على عضويته التنظيمية فيها.	Porter (1974)

## جدول 2. مفهوم الالتزام التنظيمي<sup>2</sup> (تابع)

مجموع الضغوط المعيارية التي تدفع بالفرد للعمل وفق ما يلي أهدافه وأهداف المنظمة معا.	Wiener (1982)
الارتباط أو الارتهان النفسي الذي يشعر به الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها دافعا إياه نحو تبني أهدافها وقيمتها.	O'Reilly & Chatman (1986)
حالة نفسية تدفع الفرد للارتباط بالمنظمة التي يعمل فيها.	Allen & Meyer (1990, 1997)
وصل أو ربط الفرد بالمنظمة.	Mathieu & Zajac (1990)
القوة النفسية التي تدفع لارتباط الفرد بمنظمة معينة أو الانخراط فيها.	Mowday (1979)
القوة التي تربط الفرد بمسار عمل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، والتي تؤثر على السلوك حتى في عدم وجود قوى دافعة خارجية أو مواقف إيجابية داعمة.	Meyer & Herscovitch (2001)
<b>الالتزام الوظيفي</b>	
احتمال التزام الفرد بوظيفة ما وتعلقه النفسي بها سواء كانت تلك الوظيفة ترضيه أم لا.	Rusbult & Farrell (1983)
<b>الالتزام المهني</b>	
موقف الفرد من مهنة أو وظيفة ما.	Blau (1985)
دافع الفرد للعمل في مهنة مختارة.	Carson & Bedeian (1994)

المصدر: (Meyer & Herscovitch, 2001; Dockel, 2003, pp. 35, 36; Tayyab, 2006, pp. 3, 4)

ويكشف استعراض هذه التعاريف وأخرى أنها تشير بوجه عام إلى ان الالتزام هو: 1. قوة استقرار وثبتت او إجبار على أن 2. تعطي توجيهها للسلوك كأن تقيد حرية فرد على سبيل المثال أو أن تربط فرد بمجال عمل معين، وأن محل ما وجد اختلافات فيما بين تلك التعاريف للالتزام المحدد بأهداف (التنظيم، الوظيفة، المهنة) فإنها تتضمن تفاصيل تتعلق بطبيعة او مصدر تلك القوة الموجهة للسلوك.

ويلاحظ من تعاريف الالتزام التنظيمي التي جاءت من خلال دراسة كل من (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) أنها تنظر إلى الالتزام على انه مفهوم ادراكي معرفي يركز على ان الفرد تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع المنظمة، وان التفاعلية هي موقف داخلي سلوكي للفرد نحو المنظمة، وأن قوة فهم واستيعاب الأفراد لأهداف

المنظمة واستعدادهم لتكريس جهودهم من أجل هذه الأهداف للبقاء في المنظمة، مما يعني أن الصورة الإيجابية والقدرة العالية التي يتمتع بها الافراد توجههم نحو المنظمة.

في حين يشير O'reilly (1986) من خلال تعريفه للالتزام على أنه سلوك وليس مفهوم إدراكي معرفي يتأسس على مواقف محددة يتخذها الفرد اتجاه التنظيم وأهدافه، وأنه من غير المحتمل أن يكتسب الالتزام من المواقف اللاحقة كالرضا الوظيفي، الذي هو نتاج للالتزام التنظيمي، فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار بشأن الاستمرار في الوظيفة أو لا ولكنه بعد فترة يبدي هذا الفرد التزامه للمنظمة نتيجة لمواقف متعددة ومقارنة عقلانية .

إن تمييز الالتزام بوضوح عن بقية البنى المفاهيمية ذات الصلة (الدوافع، المواقف) هو من أهم العوامل التي ينبغي مراعاتها لدى استعراض مختلف التصورات المتعلقة بالالتزام؛ أي أن الالتزام هو أكثر من أن يكون مجرد دافع لانخراط الفرد في مجال عمل معين أو مجرد موقف ايجابي يتبانه الفرد اتجاه كيان ما دافعا اياه للتصرف وفق طريقة تفيد ذلك الكيان، وفهم الالتزام بغير هذا التصور تجعله يفقد مفهومه التفسيري لبعض السلوكيات التي تنجر عنه. وأن تصور الالتزام كمجرد حالة ذهنية تتجسد عندما يقوم الفرد بعلاقة تبادل ايجابية مع كيان ما لن يسهم في فهم السلوك التنظيمي بشكل يتجاوز ما تقدمه نظريات التحفيز التبادلية (نظرية التوقع، نظرية العدالة)؛ ولا نفع من مواصلة دراسة الالتزام خارج حدود الدراسات السلوكية إذا ما تصورنا الالتزام على أنه مجرد موقف إيجابي.

وهنا إشارة إلى أن العديد من الباحثين الذين قدموا تعاريف عامة للالتزام لاحظوا ان هذا الأخير يتميز عن الدوافع والمواقف، وأنه يؤثر على السلوك بشكل مستقل عن الدوافع والمواقف الأخرى، وقد يؤدي في الواقع إلى استمرار الفرد في مجال عمله حتى مع غياب الدوافع أو مواجهة مواقف متعارضة؛ وأن الالتزام قد يدفع الفرد إلى التصرف بطريقة قد تبدو من وجهة نظر أطراف محايدة انها تتناقض مع المصالح الذاتية للفرد.

وخلاصة الاطلاع على تلك المفاهيم الخاصة بالالتزام التنظيمي هي أن الحالة النفسية أو التجربة الذهنية تعتبر القوة الملزمة للالتزام، وأن هناك اتفاق ضعيف بين المنظرين فيما يخص طبيعة هذه الذهنية مما دفع إلى إيجاد العديد من النماذج المختلفة للالتزام التنظيمي وذلك

بالنظر إلى المداخل التي تم من خلالها دراسة الالتزام التنظيمي (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

## 2.2 مداخل الالتزام التنظيمي

من خلال ما سبق ذكره نجد أن مفهوم الالتزام التنظيمي قد حظي باهتمام كبير في أدبيات علم النفس التنظيمي والصناعي (Cohen, 2007a, 2007b)، وذلك لما له من تأثير على كثير من سلوكيات الأفراد، وانعكاسات سواء على الأفراد أو المنظمات التي يعملون فيها (Cohen, 2007a; Krishna & Marquardt, 2007). وقد طرح خلال تلك الدراسات عدد من التصورات النظرية المختلفة لمفهوم هذا العنصر وذلك استناداً إلى عدة عوامل على غرار تعدد المداخل (السلوكية، النفسية، الإقتصادية) التي تبنتها الدراسات، مما ساهم في طرح مفاهيم متعددة للالتزام التنظيمي (Angle & Perry, 1986; Wright & Kehoe, 2008).

### 1.2.2. الالتزام التنظيمي كبعد أحادي

أشار كل من (Andrews-Little, 2007) و (Tayyab, 2006, p. 6) بأن المفاهيم الأولى للالتزام التنظيمي تجلت من خلال بحوث Barnard (1938) و Simon (1945)، حيث أشار Barnard إلى أن مفهوم الالتزام يقصد به درجة التطابق بين دوافع الأفراد والأهداف التنظيمية، وأن حتمية فعالية التنظيم تعتمد على مدى إلتزام الأفراد بالتعاون نحو أهداف المنظمة؛ وقد وسع Simon هذا المفهوم ليشمل صنع القرارات، فهو الآخر يربط بقاء واستمرارية المنظمة بقدرتها اتخاذ الفرد القرارات على أساس مصلحة المنظمة، وقد وصف هذا النوع من الممارسات بالهوية أو الانتماء باعتبارها العملية التي يهدف من خلالها الفرد إعطاء الأولوية للأهداف العامة، ومؤشرات القيمة التي تحدد قراراته التنظيمية؛ ويصف هذه العملية من خلال ثلاثة عناصر: 1. دور المصلحة الشخصية في نجاح المنظمة، 2. الشعور بالملكية للمنظمة، 3. درجة الاهتمام.

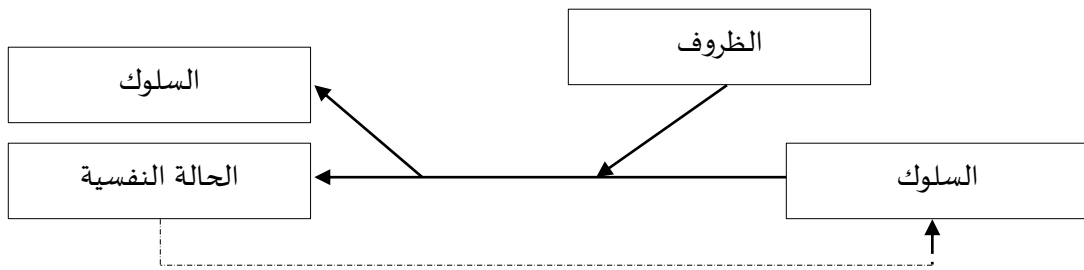
وتتباين في هذا المدخل الأحادي للالتزام التنظيمي نظرتين واحدة سلوكية والآخرى موقفية، ينبغي توضيح كل وحدة منها على حدى.

## 1.1.2.2. النظرة السلوكية للالتزام التنظيمي

قدمت الدراسات المبكرة في نظريتها كأولى محاولات علمية لوضع نظرية متكاملة في بداية الستينيات من القرن العشرين مفهوم الالتزام التنظيمي كبعد واحد قائم على مدخل تبادل المنفعة أو ما اطلق عليه نظرية الرهانات الجانبية (Side-bets) لأول مرة من طرف Becker (1960)، وبعدها المدخل التبادلي ضمن دراسة Betman و Griffin (1986)، ، للدلالة على قيمة الاستثمارات الخفية والمترابطة لدى الفرد المحتمل أن يفقدها إذا ما قرر ترك المنظمة الحالية (Cohen & Lowenberg, 1990).

ونقلا عن أبو لبدة (2007، ص38) فإن Daft يرى أن هذا المدخل يندرج ضمن إطار التوقعات التنظيمية، وهي عبارة عن نموذج يتأسس على نظرية التبادل، وتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي<sup>(\*)</sup> غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها مع الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة؛ وشكل 2 التالي يلخص هذه النظرة ويوضح آلية بناء الإلتزام كعملية يتم بموجبها إقناع الأفراد بالانتماء إلى المنظمة بتحديد الظروف التي من شأنها تغيير سلوك الأفراد، وأثر ذلك السلوك في تغيير مواقفهم اتجاه المنظمة؛ ويبرز الشكل وجود علاقات ثانوية موضحة بالخطوط المتقطعة إلى جانب العلاقات الرئيسية في إشارة إلى أن المواقف المترتبة عن السلوك يمكن أن تؤثر في احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل.

شكل 2. النظرة السلوكية للالتزام التنظيمي



المصدر: دراسة (Mayer & Allen, 1991)

\* التعاقد السيكولوجي من وجهة نظر Daft هي حالة تبادلية تصف ما يتوقعه الموظف من المنظمة حين التحاقه بها، مثل الأجور، الترقى والحوافز وكذا ما تتوقع المنظمة من هذا الموظف مثل الولاء، والالتزام، والمهارات؛ وهذا العقد يمثل معتقدات كل من الموظفين والمنظمة مجسدا لعلاقة التوظيف، وأن تلك العلاقة من النادر أن تخضع للمجادلة، أو أن يتم التفاوض عليها، وهي ليست بالضرورة أن تكون مدونة أو مكتوبة.



وتأسيسا على هذا المفهوم فإن Becker يفترض أن هناك علاقة وطيدة بين هذا النوع من الالتزام ومعدل الدوران الوظيفي (Becker, 1960; Cohen, 2007a; O'Reilly & Chatman, 1986)، وضمن هذا المفهوم المادي للالتزام التنظيمي إشارة إلى وجود عوامل تتعدى تلك العوامل النفسية التي تدفع بالفرد للبقاء في المنظمة وتجعل من الصعب على الفرد أن يفك ارتباطه معها، صنف منها خارجي أو تنظيمي متمثل في دخل الفرد وموقعه في الهرم الوظيفي، والبعض الآخر داخلي أو ذاتي والمتمثل في سن الفرد، حالته الاجتماعية وعدد اولاده وكذا طول فترة عمله في المنظمة (Cohen, 1992)؛ وتشير الدراسات التي تبنت هذا المدخل أن تحديد الالتزام الفرد يكون بالبحث عن الأسباب التي تقف وراء تركه للمنظمة، وقد تبنت دراسة (Allen & Mayer, 1984) هذا المفهوم من خلال ما اطلقت عليه الالتزام الاستمراري (البقائي) كأحد أبعاد قياس الالتزام التنظيمي ليعبر عن ما جاء به المدخل التبادلي، وذلك إلى جانب بعد الالتزام العاطفي كمحاول لبناء مقياس ثنائي الأبعاد (Allen & Meyer, 1996; Cohen, 2007a).

وعلى الرغم من المساهمة الكبيرة التي قدمتها النظرية التبادلية لتفسير الالتزام التنظيمي إلا أنها لم تخلو من الانتقادات كونها جاءت لتحديد سلوك الفرد فقط، كما اقتصر على النظرة المادية لتفسير سلوك الالتزام التنظيمي بمثابته تبادل للقيم والمكافآت بين الفرد والتنظيم.

### 2.1.2.2. النظرة الموقفية للالتزام التنظيمي

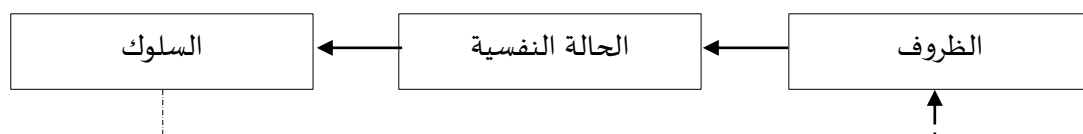
وفي ظل تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي كبعد واحد، وبعيدا عن النظرة المادية التي قدمها beker، برزت نظريتين رئيسيتين تفسر الالتزام التنظيمي هما نظرية التوحد ونظرية الواجب، فقد جاءت دراسة (Porter et al. 1974) ودراسة (Mowday et al. 1979) كأبرز الدراسات لطرح مفهوم الالتزام التنظيمي وفق نظرية التوحد، كمدخل موقفى اتجاها يتأسس على منظور نفسي، حيث أتى تعريفهم للالتزام التنظيمي كما سبق الإشارة إليه على أنه اتجاه يشير إلى القوة النسبية لتوحد الفرد مع التنظيمي واندماجه فيه، وأن ذلك الاتجاه يتحدد بثلاثة أبعاد رئيسية وهي 1. قبول قيم المنظمة وأهدافها والايمان القوي بها، 2. الاستعداد لبذل الجهد لصالح المنظمة و3. الرغبة القوية لادامة عضويته التنظيمية في المنظمة.

يشير الهنداوي (2012) إلى هذه النظرية من قبيل أنها مسمى لنظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة التي طورها كل من Porter وزملائه لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي، وتركز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت تلك الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية، وباختصار تقرر نظرية التوحد أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة (أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوفر لديهم مايلي: 1. إيمان بقيم التنظيم وأهدافه، 2. الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم و3. الرغبة في إدامة عضويتهم بالمنظمة.

وهو نفس المدخل الذي تبنته فيما بعد دراسة (Mayer & Allen, 1984) حيث عرفت الالتزام التنظيمي على أنه الالتزام العاطفي أو الوجداني، وقد عرفته دراسة ( Angel & Perry, 1981) قبلها بالالتزام القيمي؛ وفيه إشارة إلى مدى تطابق الفرد مع المنظمة الناتج من خلال الموقف الذي يتبناه الفرد بسعيه للحفاظ على عضويته فيها، بربط أو دمج هويته (قيمه ومعتقداته) واهتماماته (أهدافه) بالمنظمة؛ كما يشير أبو لبددة (2007، ص38) إلى أن Daft يرى في الاتجاهات أو المواقف على أنها وضع تقييمي للشخص يجعله عرضة للتصرف بطريقة محددة، ويضمن ذلك المعرفة أو الإدراك والمشاعر، والسلوك. وأن تلك الاتجاهات تتغير بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب، ولهذا تحرص المنظمات على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ومحاولة تغيير الاتجاهات السلبية عن طريق الدورات التدريبية واللوائح.

ويجسد شكل 3 هذا المدخل موضحا كيف ان الالتزام يتأسس لدى الفرد وذلك من خلال إيجاد الظروف المساهمة في بناءه، ويظهر الشكل ترتيب المتغيرات والعلاقات السببية الرئيسية فيما بينها إلى جانب علاقات أخرى ثانوية توضحها الخطوط المتقطعة كإشارة لاحتمال وجود تأثير للانعكاسات السلوكية المترتبة عن الالتزام حول الظروف التي قد تسهم في استقراره أو تغييره.

شكل 3. النظرة الموقفية للالتزام التنظيمي



المصدر: دراسة (Mayer & Allen, 1991)

ويرى Porter وزملاءه (1974) أن الالتزام التنظيمي يتجلى في تلك العلاقة الوطيدة التي تربط بين الفرد والمنظمة، التي تدفع به للبقاء فيها مع كامل الاستعداد لبذل الجهود لتحقيق أهدافها، وهو نفس المفهوم الذي طرحته دراسة (Buchanan, 1974) على أن الالتزام التنظيمي هو الإحساس بالإنتماء لوجود تطابق بين قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه والقيم السائدة في المنظمة وأهدافها، دافعا الفرد للاسهام والمشاركة الفعالة في أنشطة المنظمة التي تنبع من رضاه النفسي بأهميتها، وهو ما يخلق ولاء الفرد للمنظمة والذي يعبر عنه بالاستمرار فيها دون التفكير في الانتقال إلى سواها. وطرح مفهوم الالتزام على هذا النحو إشارة إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، وترسيخ الشعور الايجابي لدى الفرد اتجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته الداخلية في أن يبقى عضوا فاعلا فيها محافظا على استمرارها وتطويرها (الخشروم، 2011؛ أبو الروس وحنونة، 2011).

ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا بين الفرد والمنظمة بغض النظر عن المصالح المادية أو المكتسبات التي يمكن أن يحصل عليها بارتباطه بالمنظمة مستندين في ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا امتداد للالتزام الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتماءه للمجتمع الذي يعيش فيه. واستنادا إلى دراسة (Angle & Perry, 1986) فإن Kelman (1958) أشار إلى أن الارتباط القوي للفرد اتجاه المنظمة، والذي طرحته العديد من الدراسات كمفهوم للالتزام التنظيمي لم يتأتى عن نظرة تبادلية قائمة على بعد اقتصادي، وإنما هو نتاج ميكانيزمات مراحلها الإحساس بالانتماء للمنظمة والمشاركة والتدخل الفعال من قبل الفرد النابع من رضاه النفسي لأهمية دوره في المنظمة، وهذه العمليات فيها إشارة واضحة لمفهوم الولاء أو الاخلاص.

في حين يشير الهنداوي (2012، ص 197) إلى أن جهود Porter وزملائه تعرضت لانتقادات من بعض الباحثين ويذكر على سبيل المثال أحد تلك الدراسات التي اشارت إلى أن محاولات Porter وزملائه توسيع مفهوم الالتزام التنظيمي ليشمل بعد (الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم) إنما ترجع في الأساس إلى فكرة (Buchanan 1974) عن استغراق الدور في العلاقة مع التنظيم وأهدافه، وهو الأمر الذي أدى إلى التشابه الكبير بين مفهوم الالتزام ومفهوم الدافعية، بيد أن تلك الدراسة أوضحت أن هناك اختلافا جوهريا بينهما كون أن أهداف الفرد في حالة التزامه تنبع من التنظيم لا من اهدافه الخاصة؛ كما رفضت الدراسة طرح البعد

الثالث (تحقيق العضوية والبقاء بالمنظمة) - الذي حدده Porter وزملائه- ضمن ابعاد الالتزام التنظيمي، بتأكيد استبعاد فكرة رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة من مفهوم الالتزام التنظيمي؛ على أن الرغبة في البقاء بالتنظيم التي نوقشت أولاً في سياق نماذج التخلي الإرادي عن العمل، ما هي إلا دلالة عن الرضا الوظيفي بصورة قوية ولا تعبر عن الالتزام؛ وأن ليس معقول اعتبارها كأحد عناصره، وربما تكون النظرة الصحيحة لها أنها ترتبط بالحالة الوجدانية لوجود الالتزام".

وتأسيساً على ذلك قدمت الدراسة تصوراً لمفهوم الالتزام أكثر تحديداً من تصور Porter وزملائه يتشابه إلى حد بعيد مع تصور (1974) Buchanan على أن الالتزام التنظيمي يمثل المدى الذي يقبل فيه الفرد قيم التنظيم واهدافه، ويرى دوره التنظيمي في مساهمته نحو تحقيق هذه الأهداف والقيم بصرف النظر عن المكافآت التي سيحصل عليها، وبذلك يقترح الباحثان ان الالتزام التنظيمي بنية ببعدين هما: 1. الألتزام هديفي واستدماج قيمي، 2. الاستغراق في الدور تماشياً مع هذه الأهداف والقيم.

ومن خلال ما جاء في كتاب (الهنداوي، 2012، ص210، 211)، فإن طرح Wiener (1982) نظرية الواجب هو تطور لنظرية التوحد، والتي انتقدت من خلالها المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المستدخلة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الاحساس بالواجب نحو المنظمة؛ وعليه فإن Wiener ينظر إلى الالتزام كعملية دافعة معيارية تختلف اختلافاً كلياً عن التوجهات النفعية الوسيالية، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتداداً وتطويراً لها، وقد تأثر في ذلك بنموذج (1967) Fishbein عن المقاصد السلوكية.

وقد عرف Wiener الالتزام التنظيمي على أنه "شعور ناتج عن الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها"، وبناءً على ذلك فهو يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يستدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها؛ ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من

خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما: 1. القيم العامة للولاء والواجب، و2. التوحد التنظيمي.

فبالنسبة لقيم الولاء والواجب تصورها والاستعدادات الشخصية لدى الفرد والتي تتمثل في مدى اعتقاد الفرد بأن عليه واجبا أخلاقيا للارتباط والتصرف بطريقة تعكس الإحساس بالولاء والواجب في جميع المواقف الاجتماعية، ومن بينها المواقف التنظيمية، وبوصف هذه التصرفات الأخلاقية تمثل الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، أما بالنسبة للتوحد التنظيمي فيتجسد من خلال عمليات التنشئة التنظيمية التي تستهدف تحقيق الاتساق والتطابق بين الغايات والأهداف الفردية والتنظيمية

ويشير الهنداوي إلى أن نظرية الواجب جاءت لتفسر ظاهرة الالتزام لدى العاملين باعتبارها مشاعر العامل بالواجب نحو البقاء بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها، فالموظف يلتزم لأنه يشعر بأن عليه أن يفعل ذلك؛ لأن ذلك هو الشيء الصحيح أخلاقيا، كما يشير بناءً على دراسات أنه إذا كان من الصعب على المنظمات التحكم في الاستعدادات الشخصية لدى موظفيها نحو الالتزام التنظيمي، فإنه يمكنها تحقيق هذا الأخير لدى موظفيها بصور عديدة من خلال عمليات التنشئة التنظيمية، وحتى يتأتى ذلك فإنه "ينبغي أن تكون المنظمة قادرة على تحديد نظامها القيمي بوضوح؛ وذلك لدفع أعضائها على قبوله وجذبهم نحو القيم التنظيمية المتسقة مع معتقداتهم، فكل هذا من شأنه أن يخلق لدى العامل الإحساس بالواجب نحو المنظمة التي يعمل بها".

## 2.2.2 الالتزام التنظيمي كبنية متعددة الأبعاد

وفي محاولات أخرى لتفسير طبيعة الالتزام التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد برزت العديد من الدراسات خلال ثمانينيات القرن الماضي حول الالتزام التنظيمي، طارحة معها اختلافات مفاهيمية عديدة ومقاييس مختلفة له (Dude (2012, p. 20)، وقد أشار Cohen (2007a) إلى نفس الملاحظة فقد خلصت دراسته إلى بروز مقاربتين متعددتا الأبعاد واحدة لـ O'Reily و Chatman (1986) والأخرى لـ Mayer و Allen (1984)؛ وهذا إلى جانب مجموعة أخرى من النماذج أبرزها ما جاء به Jaros وزملاءه سنة (1993)، Angel و Perry سنة (1981) ونموذج آخر طرح سنة (1998) من طرف Ponley و Gould، ولكنها لم تلقى نفس الاهتمام الذي

حظي به نموذج كل من O'Reily و Chatman ونموذج Mayer و Allen (Tayyab, 2006, p. 13; Allen و Mayer و Chatman و O'Reily و Velando Rodriguez, Crespo Franco, & Santos, 2006)؛ فقد جاء طرح كل من O'Reily و Chatman بناء على ما وصفاه جدلية بحثية في الالتزام التنظيمي بفشل الدراسات في التفريق بين محددات الالتزام ونتائجه (مخرجاته) من جهة، ومن جهة أخرى نتاجا لفشل تلك الدراسات في تحديد أسس ارتباط الفرد بالتنظيم (Cohen, 2007a; O'Reilly & Chatman, 1986)، وجدول 3 يعرض ملخص مقارنة بين مختلف نماذج الالتزام التنظيمي المتعددة الأبعاد الأكثر استخداما، مع التركيز على إبراز مصادر أبعادها في الدراسات السابقة كما تراها دراسة .

جدول 3. مداخل الالتزام التنظيمي المتعددة الأبعاد

مساهمات أحادية البعد	نماذج متعددة الأبعاد			مساهمات أحادية البعد
	Jaros, Jermier, Koehler and Sincich	O'Reily, Chatman and Caldwell	Mayer and Allen	
Gould & Penly (1982); Wrbel & Gould (1984)	الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	Kanter (1968); Sheldon (1971); Hall et al (1970); Buchanan (1974); Mowday et al (1982);
			الالتزام المعياري	Wiener (1982); Marsh & Mannari (1977)
Becker (1960)	الالتزام المستمر		الالتزام المستمر	Kanter (1988); Becker (1960); Hrebiniak & Alutto (1972)
		الامتثال		Klmen (1958)

المصدر: من إعداد الباحث تأسيسا على دراسة (Rodrigues et al, 2006)

وفي هذا الصدد حدد كل من O'Reily و Chatman مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه المنظمة وهو ما يعكس استعاب الفرد أو تبنيه لخصائصها من قيم وأهداف، وأن ذلك الارتباط النفسي يمكن التنبؤ به من خلال ثلاث عوامل

أو أبعاد مستقلة والمتمثلة في: 1. الازعان أو الامتثال أو ما يعبر عنه بالمشاركة الفعالة للحصول على مكافآت معينة، 2. الانتماء أو التماثل أو يشار إليه بدرجة المشاركة بناء على الرغبة في الانتماء للمنظمة، 3. التبني أو الاندماج أو المشاركة المتأتية عن التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة (O'Reilly & Chatman, 1986).

فمن الناحية النظرية ميز كل من Chatman و O'Reily بين آليتين لبناء الالتزام التنظيمي، أحدها قائم على الاتجاه التبادلي المادي والآخر جاء من منطلق الارتباط أو التعلق النفسي، وأن الاعتماد على النظرة التبادلية والمبرع عنها ببعد الازعان من شأنه ان يبني إلتزام أو بالأحرى ارتباط ضئيل بالمنظمة، على عكس الارتباط النفسي المتمثل في بعدي الانتماء والتبني والذي من شأنهما أن يحددا ارتباطا قوي بين الفرد والمنظمة وهو ما يدعى بالالتزام؛ وطرح مفهوم الالتزام التنظيمي كبنية متعددة الأبعاد ساهم في تفسير العلاقة القائمة بين الالتزام وعدد من نتائجه، في حين أن المداخل السابقة ركزت على أن الالتزام ما هو إلا محدد لدوران العمل (التحول الوظيفي)، وقد أكد كل من Chatman و O'Reily على أن الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة ينجر عنه سلوكيات أخرى وأشارا إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية ما هو إلا نتيجة ترتبط بالالتزام التنظيمي (Cohen, 2007a; O'Reilly & Chatman, 1986).

وقد خلق استخدام بعض الدراسات لمقياس Chatman و O'Reily بعض المشاكل وهذا مع المقياس نفسه، تلخصت في أن استخدامه لم يمنح تفسيرات جديدة فيما يخص بعد الانتماء إلى جانب تلك التي عرضها مقياس الالتزام التنظيمي الذي طور من طرف Porter و Smith (1970)؛ وخلصت تلك الدراسات إلى أن كل من بعدي الانتماء والاندماج ما هما إلا وجهين لعملة واحدة ولا يوجد فرق مفاهيمي بينهما، كما أن البعد التبادلي المتمثل في الامتثال أو الازعان لا يعكس حقا الارتباط النفسي بالمنظمة، وبناء على هذا قرر الباحثان في دراسات لاحقة دمج كل من بعدي الانتماء والاندماج تحت بعد واحد اطلق عليه مسمى الالتزام المعياري ولكن مفهومه يختلف عن مفهوم الالتزام المعياري (الأخلاقي) الخاص بمقياس كل من Allen و Meyer (1990). (Cohen & Kirchmeyer, 1995; Dockel, 2003, p. 38; Bergeron, 2011). وعلى الرغم من أن النموذج الذي أتى به كل Chatman و O'Reily قدم اسهامات معتبرة لفهم طبيعة الالتزام التنظيمي، ولأسباب غير معروفة ومشاكل في التطبيق العملي للمقياس، فإن قلة من

الدراسات التي تبنت العمل به، في حين تبنت غالبية الدراسات المدخل الخاص بـ Mayer وAllen (2007a, 2014; Cohen).

ومن منطلق أن الالتزام التنظيمي يمكن فهمه بشكل جيد كبنية مفاهيمية متعددة الأبعاد، اقترح كل من Mayer وAllen (1984) مفهوما جديدا قائم على بعدين في محاولة للدمج بين النظرتين التبادلية والنفسية، فقد اصطالحا على البعد الأول مسمى الالتزام العاطفي للدلالة على الاحساس الايجابي للفرد كونه ينتمي إلى المنظمة ويساهم في فعاليتها، في حين اطلقا على البعد الآخر مسمى الالتزام الاستمراري إشارة إلى إدراك الفرد للاستمرار في المنظمة لاحتمال فقدانه لاستثماراته المتراكمة فيها وذلك في حال قرر تركها، وتوصلت دراسة كل من McGree وFord (1987) إلى أن بعد الالتزام الاستمراري ينقسم بحد ذاته إلى فرعين، فرع يعكس جملة التضحيات السامية التي تدفع بالفرد للبقاء في المنظمة، أما الفرع الثاني يعبر عن جملة البدائل المتاحة للفرد في حال قرر ترك المنظمة؛ واستنادا إلى تلك النتائج قرر كل من (Allen & Meyer, 1990) إضافة بعد ثالث اصطالحا عليه الالتزام المعياري إشارة لشعور الفرد بالزامية بقاءه في المنظمة (Meyer et al., 2002)، وخلصت دراسة Hachett (1994) أن القوة التفسيرية للنموذج ثلاثي الأبعاد الجديد لـ Allen وMayer أفضل منها في النموذج رباعي الأبعاد إذا ما تم قياس الالتزام الاستمراري كبعدين إلى جانب كل من بعد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري (Cohen, 2006; Velando Rodriguez et al., 2014; 2007a).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام الذي حظي به مقياس كل Allen وMayer إلا أنه لم يخلو هو الآخر من بعض المشاكل، ويشير كل من Cohen (2007a) وTayyab (2006) استنادا إلى دراسة كل من Vandenberg وSelf (1993) على أن النموذج يعاني من مشاكل تتمثل في عدم الاستقرار السيكمومتري للعبارات الخاصة ببعد الالتزام العاطفي والاستمراري وذلك بناء على نتائج دراسة استخدمت المقياس في ثلاث مراحل زمنية مختلفة التي أوضحت وجود اختلاف في تصور العينة نفسها للالتزام التنظيمي من مرحلة إلى أخرى، وتفسر ذلك أن الخبرات المهنية المتراكمة لدى الفرد أحدثت تغييرات على الفرد إلى حد جعلت معنى ومدلول تلك الفقرات المخصصة لقياس كل من بعدي الالتزام العاطفي والاستمراري يتغير عنده من فترة إلى أخرى، وأن الأفراد تواجههم صعوبات في تفسير معاني تلك البنود والتفريق بينها في كل مرحلة من مراحل مساهمهم الوظيفي.



في حين أشار Ko (1997) إلى عدم وجود ضبط في مفهوم الالتزام التنظيمي الذي طرحه كل من Allen و Mayer كونه اقتصر على تحديد ثلاثة أبعاد لقياس الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة ولم يمنح تفسيراً دقيقاً لها، بالإضافة إلى أنه لا يمكن التمييز بشكل واضح بين بعدي الالتزام العاطفي والمعياري، وهو ما استوجب التفكير جلياً في تصحيح تلك المشاكل ودفع كل من Allen و Mayer (1997) إلى عرض نموذج معدل مع الاحتفاظ بنفس بعدي الالتزام العاطفي والمعياري وتعديل فقرات قياسهما وعرض الالتزام الاستمراري كبعد واحد وتعديل فقراته هو الآخر، وأعقب ذلك مراجع تامة لهذا البعد الأخير في دراسة كل من Meyer و Powell سنة (2004)، فبالرغم من أن هذه التعديلات حسنت تلك الخصائص السيكومترية للمقياس إلى أنها طرحت تساؤلاً للباحثين فيما يخص النسخة التي ينبغي استخدامها (Baruch & Cohen, 2007).

وقد خلص كل من Tayyab و Dockel إلى أن تعدد تلك المداخل يعرض عدد من نقاط الاختلاف والاتفاق الهامة حول مفهوم الالتزام التنظيمي أبرزها أن العامل المشترك الكفيل بالتمييز بين أشكال الالتزام التنظيمي في مختلف النماذج المقدمة هو قوة الرغبة أو التثبيت (الرغبة في الارتباط العاطفي، الرغبة في الانتماء من منطلق مادي)؛ وأن معظم النماذج تتضمن بعد الالتزام العاطفي أو ما يسمى أحياناً بالالتزام القيمي، والالتزام الأخلاقي والالتزام المعياري ليعكس الارتباط الوثيق للفرد بالمنظمة؛ وأن هناك اجماع بين النماذج كون أن الالتزام لدى الأفراد المنظمة يتأسس بناءً على مراحل، انطلاقاً من مرحلة الالتزام الاستمراري وهي رغبة الفرد المادية في المشاركة؛ ليصل إلى الالتزام المعياري كمرحلة نهائية بشعوره المسبق بمواصلة نشاطه في المنظمة وهو يختلف كلياً عن الالتزام العاطفي والآخر الاستمراري (Tayyab, 2006, p. 36; Dockel, 2003, p. 22)؛ وأنه محل ما وجد اختلاف بين النماذج في طرحها لمفهوم الالتزام فإن كل مفهوم مختلف يتضمن تفاصيل تتعلق بطبيعة أو مصدر قوى التثبيت أو الرغبة أو الاستمرار التي تعطي توجيهها للسلوك (Meyer & Herscovitch, 2001; Tayyab, 2006, p. 5).

ويرى الباحث من خلال ما تقدم عرضه حول مفهوم الالتزام التنظيمي وما عرضته الدراسة من مداخل نظرية متعددة حوله، كما يلخصها جدول 4 بناءً على ما أبرزته دراسة (Baruch & Cohen, 2007)، على أن ذلك المفهوم الذي قدمه كل من Allen و Meyer حول الالتزام التنظيمي كافٍ لأغراض الدراسة الحالية والذي ينص على أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا

الحالة النفسية التي تجعل من الفرد يتعلق بالمنظمة، ان تلك الحالة النفسية بنية متعددة متمثلة في ثلاثة أبعاد هي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري؛ وتتأسس وجهة الباحث في هذا الصدد إنطلاقاً مما أشار إليه الهنداوي (2012) بأن هناك نظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، وأن النموذج الثلاثي الذي اقترح كل من Allen ومeyer يعتبر نموذجاً نظرياً شاملاً يستفيد من النظريات والأفكار السابقة، فالالتزام العاطفي نابع أساساً من أفكار Porter وزملائه أصحاب نظرية التوحيد، والالتزام المستمر تمثله نظرية الرهان الجانبي عند Becker وأتباعه، في حين الالتزام المعياري يستند على نظرية الواجب التي طورها Wiener، وبذلك استطاع كل من Allen ومeyer فض الخلاف والتناقض بين الأفكار السابقة الذي نشأ من تعصب كل فريق من الباحثين لوجهة نظره، وقصر مفهوم الالتزام عليها، وهو ما سماه الهنداوي- بداء الاختزالية في البحث العلمي- فقد جاءت أعمال كل من Allen ومeyer مؤكدة على أن النظريات السابقة ليست بالضرورة متناقضة، إنما هي بالأحرى متكاملة للالتزام التنظيمي يخبرها الفرد بدرجات مختلفة وتؤلف في مجموعها مستوى التزامه نحو التنظيم، وأن هذه الأشكال تختلف في عوامل نموها ونتائجها بالنسبة للفرد والمنظمة.

جدول 4. المداخل المفاهيمية لقياس الالتزام التنظيمي

الخصائص الاصطلاح التعريف	الحسابي	العاطفي	المتعدد الأبعاد
	مدخل الرهانات الجانبية	مدخل التوحد (استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ)	الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر
	يعكس تراكمات الاستثمارات التي يضعها الفرد ضمن المنظمة (الأموال، الوقت، الجهد والصدقة...)، ومع مرور الوقت تنشأ لديه تكاليف تجعل من الصعب عليه عدم الالتزام أو عدم تحقيق عضويته فيها؛ وذلك خوفاً منه لفقدان تلك الاستثمارات.	تركز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت تلك الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية. وباختصار تقرر نظرية التوحد أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة (أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوفر لديهم مايلي: 1. إيمان بقيم التنظيم وأهدافه، 2. الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم و3. الرغبة في إدامة عضويتهم بالمنظمة.	الالتزام العاطفي: ارتباط وجداني للفرد بالمنظمة وتمثاله معها ومشاركته فيها. الالتزام المستمر: الارتباط الناجم عن إدراك الفرد ووعيه بمقدار التكاليف المترتبة عن مغادرته للمنظمة. الالتزام المعياري: الالتزام المبني على إحساس الفرد بواجبه نحو مواصلة عمله مع المنظمة.
القياس	يركز مقياسه على التساؤل حول ما إذا كان احتمال ترك الموظف لمكان عمله متعلق بمدى التوازن بين مساهماته والاعراض أو المكافآت الممنوحة له من قبل المنظمة (Ritzer & Trice, 1969; Hrebiniak & Alutto, 1972; Alutto et al., 1973)	يضم المقياس 15 فقرة (في حين تضم النسخة المختصرة 9 فقرات إيجابية) تعكس الأبعاد الثلاث التي أتت بها دراسة (Porter et al., 1974) لتقديم مفهوم شامل حول الالتزام التنظيمي	أنت دراسة (Meyer & Allen, 1991) بمقياس خصص 8 فقرات لقياس كل بعد من الأبعاد الثلاث (العاطفي، الاستمراري، المعياري)؛ وقد قام الباحثان فيما بعد بمراجعة لتلك الفقرات خلال سنة 1997 فيما يخص الصياغة وعدد الفقرات المخصص لقياس كل بعد.

المصدر: دراسة (Baruch & Cohen, 2007)

إن عرض تلك المداخل الخاصة بالالتزام التنظيمي، وما نتج عنها من اختلافات عديدة حول مفهوم الالتزام التنظيمي ومقاييسه يفرض علينا تقديم إبطار مفاهيمي لتوضيح أبعاده، التي تبنتها الدراسة الحالية، والمتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري، المنبثقة عن تلك النماذج المتعددة الأبعاد، والوقوف عند آليات بناء ونمو كل بعد منها وتوضيح محدداتها وانعكاساتها.

### 3.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

إن ما قدمه كل من Allen وMeyers من مساهمات في مجال دراسات الالتزام التنظيمي جعلهما في مقدمة المدافعين عن طرح أن الالتزام التنظيمي هو بنية معقدة متعددة الأبعاد؛ فقد أوضحت دراسة (Meyer & Allen, 1991) أن الأدبيات تضم عدد كبير من الرؤى المفاهيمية حول الالتزام التنظيمي، واقترحا أنه يمكن تصنيف جميع هذه الرؤى السابقة تحت ثلاثة أفكار رئيسية: 1. الالتزام كارتباط وجداني نحو المنظمة (تمثله نظرية التوحيد)، 2. الالتزام كتكلفة مدركة مقترنة بالتخلي عن المنظمة (مجسد في نظرية الرهانات الجانبية) و3. الالتزام كواجب بالبقاء في المنظمة (ملخص في نظرية الواجب).

فقد اقترح الباحثين Allen وMeyers بداية سنة (1984) التمييز بين ما اصطلاحا عليه الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، على أن الالتزام العاطفي ماهو إلا درجة التعلق العاطفي للموظف واستغراقه ومشاركته في المنظمة، في حين يشير الالتزام الاستمراري إلى جملة التكاليف المتصورة لدى الموظف والمرتبطة بقرار تركه للمنظمة؛ وفي سنة (1990) اقترح نفس الباحثان بعد آخر مختلف إلى جانب البعدين السابقين الذكر وذلك للدلالة على الالتزام التنظيمي، وقد اصطلاحا على هذا البعد الأخير الالتزام المعياري في إشارة للالتزام أو الواجب المتصور لدى الموظف الدافع لبقاءه في المنظمة.

كما قاما الباحثان في عام 1991 بتقديم نموذجهما ثلاثي الأبعاد بصورته الكاملة، ثم عملا على إعادة صياغة فقراته سنة 1997؛ كما أنه قد أخضع للتقييم التجريبي من طرف الدراسات بشكل كبير (Meyer et al., 2002, 2007a, Cohen, 2014, ;)، وهو ما دفع بالدراسة الحالية إلى التركيز على نموذجها المتعدد الأبعاد لعرض أبعاد الالتزام التنظيمي والمكون من ثلاثة أبعاد هي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري.

### 1.3.2. الالتزام العاطفي

يعد الالتزام العاطفي وجهة النظر المفاهيمية للالتزام التنظيمي الأكثر انتشاراً بين ادبيات الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer, 1990)، وذلك باعتباره الارتباط العاطفي والشعوري للموظف بالمنظمة، وإن قوة ذلك الالتزام تظهر من خلال وجود تطابق بين الموظف والمنظمة فيما يتعلق بالأهداف والقيم ومشاركته في تحقيقها ورغبته في إدامة عضويته التنظيمية فيها؛ كما يعد الالتزام الوجداني شكلاً من أشكال الارتباط النفسي بالمنظمة والذي جرت مناقشته على نحو أوسع من غيره ولعل مرد ذلك هو كون أن الالتزام الوجداني يرتبط على نطاق واسع بالعديد من المخرجات التنظيمية البالغة الأهمية من تغيير وتغيير وأداء وسلوك مواطنة (الحويلة، 2006، ص71؛ عبابنة، 2013، ص45)، كما أن إلتزام الموظف لمنظمتها يكون من خلال تطوير ارتباط عاطفي بها وذلك بتقمص أهدافها ورغبته في مساعدتها على تحقيق تلك الأهداف؛ كما أن ذلك التقمص لن يحصل إلا عندما تكون قيم وأهداف الموظف الذاتية متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة وللموظف القدرة على إضفاء الصفة الذاتية على تلك القيم والأهداف، وبهذا يكون هناك تقمص نفسي ينتج عنه فخر في ارتباط الفرد.

وفي دراسة (Allen & Meyer, 1990) إشارة إلى مصدر المفهوم السابق الطرح حول الالتزام العاطفي هو ما أتى به Kanter (1968) كمفهوم للالتزام بصفة عامة على أنه ذلك الالتزام التلاحي الذي يبرز من خلال ربط الموظف رصيده من المشاعر والعواطف بالمجموعة؛ وهو ما يظهر من خلال تعريفه للالتزام التنظيمي على نحو أن رغبة التمثيل الاجتماعي لدى الأفراد نحو منح طاقاتهم وولائهم للنظام الاجتماعي (المنظمة)، وذلك إلى جانب ما طرحه كذلك Buchanan (1974) حول الالتزام على أنه موالة الموظف وارتباطه العاطفي بأهداف وقيم المنظمة ومدى مساهمته في تحقيقه لتلك الأهداف.

ويعتبر المفهوم الذي تجسده نظرية التوحد التي قدمها كل من Porter وزملاؤه حول الالتزام التنظيمي كأفضل تصور مفاهيمي للتعبير عن الالتزام العاطفي، حيث يشير إلى أن الالتزام هو تلك القوة النسبية لتطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، ويشير الهنداوي (2012، ص201) إلى أن ما أتى به أصحاب هذه النظرية فتح مسمى الالتزام الاتجاعي، وجعل Porter وزملائه يوجهون مسار البحث الرئيسي حول المكون الوجداني للالتزام التنظيمي.

ويهدف قياس ذلك الالتزام العاطفي كونه يعبر عن الالتزام التنظيمي طور Porter وزملاؤه مقياس استبانة الالتزام التنظيمي أو ما اصطلح عليه اختصاراً باللغة الانجليزية (OCQ)، والذي يشتمل على 15 فقرة تقيس الالتزام وذلك على أساس أنه يتجسد في ثلاثة مراحل متعاقبة 1. اعتقاد قوي للموظف باهداف وقيم المنظمة وقبوله لها، 2. سعيه لبذل الجهود لأجلها، 3. رغبته في ادامة عضويته التنظيمية فيها، أين أتى استخدامه من طرف العديد من الدراسات لتمتعه بخصائص سيكومترية مقبولة مقارنة بالعديد من المقاييس الأخرى التي تم بناءها ولكنها لم ترقى إلى درجة القبول فيما يخص هذا الجانب (Jaros, 2007; Meyer et al., 2002)؛ وقد وضع كل من Meyer وAllen (1984، 1990، 1997) مقياساً آخر لهذا البعد من الالتزام التنظيمي، ويقرر Meyer نفسه وآخرون أن هذا المقياس يرتبط بصورة دالة وبقوة بمقياس استبيان الالتزام التنظيمي (QOC) ل Porter وزملائه، وهو ما يؤهل ذلك المقياس الذي طورته دراسة Allen و Meyer على أنه الوسيلة الأكثر ملاءمة لقياس بعد الالتزام الوجداني.

وقد عرضت دراسة (Cohen, 1999) أن هذا النوع من الالتزام يرتبط ايجابياً بعدد واسع من العوامل، حيث أشارت الدراسة استناداً إلى دراسة (Mowday, Porter and Steers, 1982) ودراسة (Morrow, 1993) على أن كل من السن والخبرة المهنية لدى الموظف والأداء كلها عوامل ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي؛ كما أشارت دراسة (Meyer & Herscovitch, 2001) وأطروحة (Brown, 2003, p. 31) إلى نفس الملاحظة حيث أوضحت أن هذا النوع من الالتزام يرتبط مع العديد من المخرجات التنظيمية من دوارن العمل والغياب والأداء الوظيفي وكذا سلوك المواطنة التنظيمية؛ في حين تؤكد دراسة (Lamba & Choudhary, 2013) على أهمية الالتزام الوجداني دون البعدين الآخرين في تعزيز الأداء التنظيمي.

### 2.3.2. الالتزام الاستمراري

يعد البعد الثاني أو ما يسمى بالالتزام الاستمراري وهو الذي يرتكز على نظرية الرهان الجانبي ل Beker (1960) والتي تفترض أنه عندما يبقى الأفراد في وظائفهم في المنظمة لفترات طويلة، تتراكم فيها استثماراتهم، وتجعل من المكلف عليهم خسارتها؛ وتشتمل هذه الاستثمارات وقت وجهد العمل والمهارات الخاصة بالمنظمة التي قد لا تكون قابلة للنقل، أو احتمال فقدان صداقات العمل أو تكاليف أكبر من ذلك بسبب ترك المنظمة وهو ما يثبطهم عن السعي وراء البحث عن وظيفة بديلة.

ويصف كل من Allen و Meyer الالتزام الاستمراري والذي طوره الباحثان من خلال ما وضحته دراسة (Tayyab, 2006)، وذلك بناءً على الجهود السابقة في دراسة (Ritzer & Trice, 1969) ودراسة (Hrebiniak & Alutto, 1972) على أنه شكل من أشكال الارتباط النفسي بالمنظمة، يعكس إدراك الموظف للخسارة التي قد يعاني منها في حال تركه المنظمة. ويوضح أن الالتزام الاستمراري يشتمل على وعي الموظف بمقدار التكاليف المرتبطة بترك المنظمة وخسارته جملة استثماراته وانعدام فرص بديلة لتعويض ما يفقده، وهو ما يشكل الرابط الأولي بقراره البقاء فيها للاحتفاظ بالمنافع المتراكمة له.

ونقلا عن دراسة (بلفقيه، 2012، ص44) فإن كل من Wallace و Witt (2007) يصفان استثمارات الفرد من حيث التحليل العقلي للكلفة فإذا كانت كلفة ترك العمل في التنظيم وكل ما استثمره الشخص فيه من أشياء تتجاوز منافع البقاء في التنظيم فإن هذا يحسن من الالتزام التنظيمي وفي هذه الحالة يكون الالتزام والتشبث بالتنظيم مجرد مناورة من جانب الموظف هدفها تجنب الكلفة وليس ارتباطا عاطفيا أو تناغما مع قيم وأهداف التنظيم؛ ويواصل الباحثان فيما يتعلق بطول فترة الالتزام، بإشارتهما إلى أن بعض الباحثين أكدوا أن الموظف الذي يتمتع بالالتزام عاطفي قوي يبقى في المنظمة لفترة أطول، وذلك مقارنة مع موظف يتمتع بالالتزام مستمر قوي، وذلك لأن سبب الالتزام عند الأول هو العاطفة، في حين أن سبب الالتزام عند الثاني الدوافع المادية

ويرى كل من الحويلة (2006، ص72) و (Laka-Mathebula 2004, p. 31) استنادا إلى ما جاء في دراسات Allen و Meyer (1991، 1990)، بأن التزام الموظف بالمنظمة قد يستند إلى مدركاته لخبرات التوظيف خارجها؛ وهو ما يحصل عندما يبدأ الموظف بالتصديق بان المهارات ليست قابلة للتسويق، أو أنه لا يمتلك المهارات المطلوبة لينافس على المواقع المطروحة في سوق العمل، وقد يشعر مثل هذا الموظف بأنه مرتبط بمنظمتة الحالية، إن الأفراد الذين يعملون في بيئات عمل تكون فيها إمكانية الحصول على مهارات وتدريب محدودة وحصرية في مجال ما، يدفع بهم إلى بناء هذا النوع من الالتزام، وكنتيجة ملحقه لذلك فإن أولئك الأفراد سيشعرون بانهم مجبرين على الالتزام بالمنظمة بسبب التكاليف المالية والاجتماعية والنفسية، إلى جانب تكاليف أخرى مرتبطة بترك المنظمة.

وعلى عكس الالتزام العاطفي الذي يشتمل على الارتباط الشعوري، فإن الالتزام الاستمراري يعكس حساب أو تقدير لتكاليف ترك المنظمة، ونقص فرص التوظيف البديلة، مقابل منافع البقاء فيها.

### 3.3.2. الالتزام المعياري

البعد الثالث للالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري الذي يعكس شعورا بالالتزام لمواصلة العمل ضمن المنظمة، حيث يشعر الموظفون ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري، بأن عليهم البقاء مع المنظمة (Meyer & Allen, 1990)، وقد أهملت الدراسات هذه النظرة من الالتزام التنظيمي.

وتشير الدراسات إلى أن جذور الالتزام المعياري ترتد إلى جهود Etzioni (1961) بحديثه عن الاندماج الأخلاقي كأحد أشكال الاندماج في المنظمة، على أنه هو الاندماج الأخلاقي الذي يركز على استدخال معايير المنظمة والتوحد معها، كما يشير الهنداوي (2012، ص 212) إلى أن Etzioni أثر في تابعيه من خلال صياغته لشكل الاندماج الأخلاقي والذي تطور فيما بعد في صورة نظرية الواجب عند Wiener (1982)، وفي شكل الالتزام المعياري عند (Meyer & Allen, 1990).

وفي إطار الحديث عن مفهوم هذا البعد تشير دراسة (Cohen, 2014) إستنادا على ما جاءت به دراسة (Ko et al., 1997)، أن هناك تداخل مفاهيمي بين كل من مفهوم الالتزام الوجداني والالتزام المعياري، وأنه من غير الواضح بأن هناك اختلاف مفاهيمي بين هذين البعدين، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (Jaros, 2007) التي أشارت إلى أن دراسة (Bergman, 2006) إلى وجود ارتباط قوي بين هذين البعدين، وبالتحديد في تلك الدراسات الغربية (الأمريكية منها والكندية)؛ كما أشار Jaros في نفس الدراسة إلى عدد من الدراسات التي بينت تلك العلاقة الايجابية القائمة بين البعدين بعيدا عن ما جاءت به الدراسات الأمريكية والكندية، وقد بينت تلك الدراسات ذلك الدور الذي يلعبه الالتزام المعياري كمتغير يتوسط العلاقة القائمة بين الالتزام العاطفي والتحول الوظيفي من جهة، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.



وتنظر دراسة (Randall & O'driscoll, 1997) كما عرضت ذلك كل من دراسة (الحويلة، 2006، ص73؛ عابنة، 2013، ص48) إلى الالتزام المعياري بلغة الالتزام المعنوي الذي ينميه الموظف في نفسه بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت فيه وصرفت عليه لتنمية مهاراته في العمل، ويعتقد أنه عندما يبدأ الموظف بالشعور بان المنظمة قد استثمرت الكثير من الوقت، أو المال في تطويره وتدريبه وبناء كفاءاته، فإنه يشعر بالالتزام نحوها مما يدفعه للبقاء معها، وذلك على اعتقاد أن مواصلته للعمل ضمنها ما هو إلا تعويض لتكاليفها نحوه، وعموما فإن احتمالية حصول الالتزام المعياري بقدر عالي تكون عندما يشعر الموظف أنه من الصعب بما كان تعويض المنظمة عن تلك الاستثمارات؛ ومن ناحية أخرى جاء تعريف الالتزام المعياري ضمن دراسة (O'Reilly & Chatman, 1986) بلغة القيم، بحيث اعتقد الباحثان أن الانسجام بين الفرد والتنظيم من ناحية القيم يؤدي إلى بناء الالتزام التنظيمي.

وتؤكد دراسة (Jaros, 2007) أن هناك تغير دائم في مفهوم الالتزام المعياري، بداية منذ طرح المفهوم الاولي له من قبل كل Meyer وAlleng وذلك سنة 1990 على أنه يحمل نفس المفهوم الذي اتى به (Wiener 1982) على أن الالتزام المعياري ما هو إلى استعاب لمعايير وقيم الولاء الاجتماعي للمنظمة، وذلك بناء على مفهوم الاندماج الأخلاقي الذي وضعه Etzioni (1961)، وفي عام 1990 أعاد كل من Meyer وAlleng تصور آخر لذلك المفهوم السابق واعتبار الالتزام التنظيمي واجب يحتم على الفرد بقاءه بالمنظمة، وذلك دون إشارة محددة إلى الضغوط الاجتماعية المرتبطة بولائه كما جاء في دراسة (Meyer & Allen, 2002)، وفي دراسة (Meyer & Allen, 2006) أعيد بناء مفهوم هذا البعد ليعكس مفهوم المعاملة بالمثل، ولا يزال هناك جهود متواصلة لصقل هذا المفهوم الأخير.

ويتصور كل من (Jaros 2007) و(Lamba and Choudhary 2013) أن بعد الالتزام المعياري ينقسم بحد ذاته إلى شطرين، الشق الأول منه يعكس الحاجة الملحوظة لتلبية توقعات التنظيم والذي أطلق عليه الواجب المدين، والذي يتوقع أن يعكس ارتباط قوي مع الالتزام المستمر؛ في حين يعكس الشق الثاني سعي الموظف لتحقيق نتائج قيمة وهو ما أطلق عليه Jaros الواجب الأخلاقي، والذي من الممكن أن يرتبط بالالتزام الوجداني.

ويلخص جدول 5 التالي مختلف أبعاد الالتزام التنظيمي الخاص بتلك النماذج المتعددة الأبعاد، والتي طرحتها الدراسات السابقة، يعرضها الباحث بهذا السياق استناداً إلى دراسة (Meyer & Herscovitch, 2001)، حيث وضحت الدراسة إلى أنه لا يوجد اتفاق بين تلك الدراسات فيما يخص أبعاد الالتزام التنظيمي، وأن مصدر تلك الاختلافات القائمة هو الدوافع والاستراتيجيات التي تبنتها تلك الدراسات لتطوير تلك النماذج، والتي تتلخص فيما يلي: 1. محاولة بعض الدراسات مثل Angle and Perry (1981) تفسير نتائج الدراسات التطبيقية السابقة، 2. محاولة التمييز بين مختلف نماذج الالتزام التنظيمي أحادية البعد السابقة مثل دراسات (Allen and Meyer (1984,1990.1991) ودراسة (Jaros et al. (1993)، 3. محاولات التأسيس النظري للالتزام مثل ما جاءت به دراسة (Penly and Gould (1988) ودراسة O'reilly (1986) and Chatman، 4. أو كجهود تجمع بين المحاولات السابقة الذكر مثل ما قامت به بعض الدراسات (Caldwell, Chatman and O'reilly (1990، Meyer and Schoorman (1992، 1998) ودراسة كل من (O'reilly, Chatman and Cadwell (1991) ودراسة (Cohen (2007a).

ويؤكد الباحثان Meyer and Herscovitch على أن طرح هذه النماذج - بغض النظر عن أصلها - يشكل مشكلة إذا ما تقرر وضع نموذج عام للالتزام التنظيمي، وإذا ما حصل وتم بناء ذلك النموذج، فالسؤال الذي يطرح نفسه يدور حول أي من تلك الأبعاد التي أوجدها الدراسات السابقة سيتضمنه النموذج العام للالتزام، وللإجابة على هذا الطرح اقترح الباحثان آلية واحدة مفادها التفحص في تلك الدراسات التي عملت على تقييم مختلف نماذج الالتزام التنظيمي؛ وانطلاقاً من هذه التوصية توصل الباحث إلى أن النموذج الذي ستعتمد عليه الدراسة لقياس الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة سيتضمن تلك الأبعاد الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري)، والتي تضمنتها دراسة Meyer و Allen، والتي تم التفصيل فيها سابقاً.

ويهدف فهم تلك الأبعاد والعلاقة القائمة فيما بينها، وكيف أنها تسهم في تطور وبناء الالتزام التنظيمي، كان ولا بد من الوقوف على محددات كل بعد من تلك الأبعاد بنوع من التفصيل، وتحديد انعكاسات كل بعد منها من خلال ما تم مناقشته في الدراسات السابقة، وهو ما يسعى إليه الباحث من خلال طرح عنصر محددات الالتزام التنظيمي التالي ذكره.

جدول 5. أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال النماذج المختلفة

<i>Etzioni (1961)*</i>	
التوجه الإيجابي نحو المنظمة المرتكز على التوحد مع المنظمة بتبني أهدافها وقيمها، بما يدفع به إلى الاندماج في أنشطتها التنظيمية؛ لشعوره أن المنظمة تؤدي غايات نافعة أو نبيلة.	الاندماج الأخلاقي
يمثل علاقة أقل قوة بالمنظمة، ويرتكز بصورة كبيرة على العلاقة التقايضية التي تنمو بين الأعضاء والمنظمة. وهنا يلتزم الفرد كإدراك لتلك العلاقة التبادلة النافعة والعادلة بين مساهماته والعوائد التي تمنحها له المنظمة.	الاندماج الحسابي
التوجه السلبي نحو المنظمة، وهو صورة نموذجية تظهر في المواقف التي يكون فيها سلوك الفرد مقيدا بصرامة ودون إرادته	الاندماج الاغترابي
<i>Kanter (1968)</i>	
تفاني الفرد للبقاء بالمنظمة؛ بسبب تقديمه لتلك التضحيات والاستثمارات إلى المدى الذي يصبح فيه تركه للمنظمة عملية صعبة.	الالتزام المستمر
التعلق العاطفي للفرد بالمنظمة كنتاج للعلاقات الاجتماعية في المنظمة، بحيث تهدف المنظمة من خلال تعهداتها لأشكال مختلفة من الأنشطة لتنمية الارتباط النفسي للعضو نحوها وبما يبني التلاحم بين أعضائها دافعا إياهم للالتزام.	الالتزام التلاحمي
ارتباط الفرد بمعايير المنظمة اعتقادا منه أن تلك المعايير وقيم المنظمة تمثل دليل هاما للسلوكيات الملائمة، فيحدث عنده الالتزام من خلال إعادة تشكيل الفرد لمعتقداته بما يتفق مع قيم ومعايير التنظيم.	الالتزام الرقابي
<i>Angle and Perry (1981)</i>	
إلتزام الموظف من خلال تأييده لأهداف التنظيم	الالتزام القيمي
إلتزام الموظف للحفاظ على عضويته التنظيمية	الالتزام البقائي
<i>O'reilly and Chatman (1986)</i>	
المشاركة الفعالة في المنظمة	الالتزام إذعان
الارتباط المبني على الرغبة في الانتماء للمنظمة	الالتزام تماثل
المشاركة القائمة على التطابق بين قيم الفرد والمنظمة	الالتزام اندماج

\* جاء هنا ذكر نموذج Etzioni على نقيض النماذج التي جاء ذكرها بعده، كون أن هذا النموذج حاول تطوير فئات للالتزام والذي استخدم للدلالة عليه بصورة متساوية مصطلح الاندماج، وقد اقترح أن التزام الموظف يقع تحت إحدى الفئات الثلاثة التي حددها، في حين أن النماذج التي أتت فيما بعده أظهرت أن تلك الأبعاد التي طورت للدلالة على الالتزام التنظيمي مترابطة، وعادة ما تستخدم المنظمة تلك الأبعاد سوية لتنمية إلتزام أعضائها.

## جدول 5. أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال النماذج المختلفة (تابع)

### *Penly and Gould (1988)*

الالتزام النفسي	توافق وتمائل الأهداف بين الفرد والمنظمة
الالتزام المحاسبي	الارتباط المبني على مقدار الحوافز التي يحصل عليها الموظف كمقابل لمساهماته في المنظمة.
الالتزام الالزامي (الحتمي)	نوع من الارتباط السلبي الذي يحدث كحتمية يراها الموظف ببقاءه داخل التنظيم رغم عدم وجود تناسب بين المكافآت المحصل عليه وإستثماراته وذلك بسبب افتقاره لبدائل عمل أخرى.

### *Meyer and Allen (1990)*

الالتزام العاطفي	ارتباط وجداني للفرد بالمنظمة وتمائله معها ومشاركته فيها.
الالتزام الاستمراري	الارتباط الناجم عن إدراك الفرد ووعيه بمقدار التكاليف المترتبة عن مغادرته للمنظمة.
الالتزام المعياري	الالتزام المبني على إحساس الفرد بالزامية مواصلة عمله مع المنظمة.

### *Mayer and Schoorman (1992)*

الالتزام القيمي	الارتباط المبني على الايمان بأهداف المنظمة وقبولها والرغبة في بذل جهود لأجلها.
الالتزام الاستمراري	الارتباط الحاصل من رغبة الفرد في إدامة عضويته التنظيمية.

### *Jaros et al. (1993)*

الالتزام العاطفي	درجة الارتباط النفسي بالمنظمة كإحساس بالولاء، التعلق الوجداني، الانتماء، الاعتراز والرضا.
الالتزام الاستمراري	الارتباط المبني على شعور الفرد باستمراره مع المنظمة لإدراكه لحجم التكاليف المترتبة عن مغادرته لها.
الالتزام الأخلاقي	درجة من الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة كنتيجة لاندماج اهدافها وقيمها.

المصدر: دراسة (Meyer & Herscovitch, 2001)

## 4.2 محددات الالتزام التنظيمي

ويهدف تعزيز فهم أبعاد الالتزام التنظيمي، ينبغي الوقوف على تلك العوامل التي يمكن أن يكون لها دور في بناء وتنمية تلك الأبعاد، وفي هذا الاتجاه برز عدد من المحاولات التي جرت بهدف البحث عن أو تحديد تلك العوامل المسببة ذات الصلة بالموظف والتنظيم، والتي يمكن أن يكون لها تأثير أو دور في بناء الالتزام التنظيمي وتطويره، ويشير Laka-Mathebula (2004, p. 2) إلى محاولات الباحثين في السلوك التنظيمي إلى ابراز تلك المحددات التنظيمية وغير التنظيمية، وقد قسمت دراسة (Mowday, 1979) تلك العوامل المعززة للالتزام التنظيمي إلى

ثلاث مجموعات رئيسية: 1. عوامل شخصية تتعلق بالموظف، 2. العوامل التنظيمية و3. العوامل خارج التنظيم؛ وكل من هذه العوامل يمكن أن يكون لها دور في تطوير ودرجات متفاوتة للأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي المذكورة آنفاً.

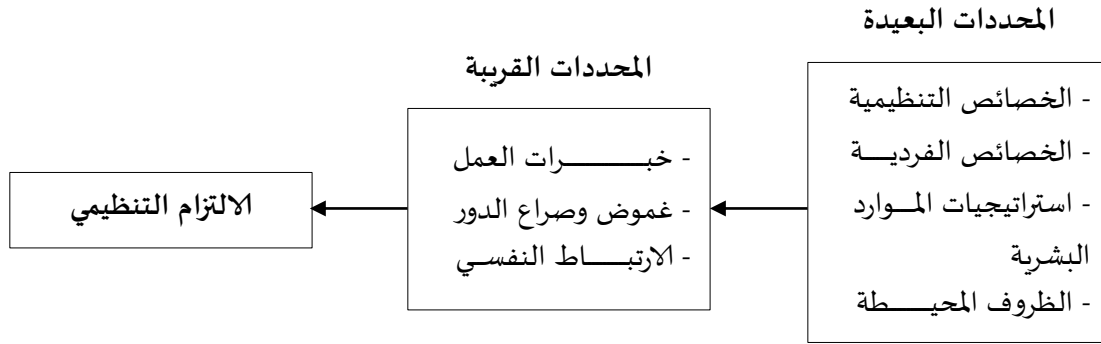
في حين يرى العوفي (2005، ص 37، 38) أن تلك العوامل المحددة للالتزام التنظيمي متعددة ومتنوعة، وذلك بتعدد الدراسات في هذا الجانب؛ وقد لخصها العوفي بالنظر إلى عدد من الدراسات في سبعة عوامل وهي: 1. السياسات: وهي تلك السياسات الداخلية التي تساعد على اشباع حاجات الأفراد من التنظيم، والتي تساعد في بناء ما يصطلح عليه بالسلوك المتوازن لدى الموظفين كنتيجة لشعورهم بالرضا والاطمئنان والانتماء، مما يدفعهم للالتزام، 2. وضوح الأهداف: وضوح تلك الأهداف يدعم إلتزام التنظيمي لدى الأفراد، 3. مشاركة الموظفين: وهو ما يمثل صورة إيجابية في سبيل دعم تحقيق الأهداف التنظيمية، بما يدفع الموظفين إلى الإلتزام من خلال التوحد نحو تلك الأهداف وتبنيها والدفاع عنها والعمل على تحقيقها، 4. تحسين المناخ التنظيمي: وهو ما يدفع إلى تحقيق نوع من الاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، فتوفير مناخ تنظيمي ملائم من حيث التوافق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف، يعزز الثقة المتبادلة بين أطراف التنظيم ويدعم الشعور بالالتزام، 5. تطبيق نظام حوافز مناسبة: وهو ما يتطلب وجود مناخ تنظيمي جيد من أنظمة حوافز مادية ومعنوية، بما يدفع إلى بناء الإلتزام التنظيمي كسلوك ينعكس عن رضا الموظفين عن ذلك المناخ التنظيمي بصفة خاصة وعن المنظمة إجمالاً بصفة عامة، 6. بناء ثقافة المنظمة: يذكر العوفي (2005) في هذا الشأن أن الاهتمام باشباع حاجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يرسخ معايير أداء متميز لديهم، كما أن وجود قدر كافي من الاحترام المتبادل بين إدارة التنظيم والموظفين، مع مراعاة اشراكهم في اتخاذ القرارات، يتوقع أن يكون له دور في زيادة تماسك المنظمة ورفع مستويات الإلتزام 7. النمط القيادي: وفي هذا المنحى يبرز دور هذا الأخير من خلال العمل على الإقناع، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال؛ ويذكر Laka-Mathebula (2004) في هذا الإطار أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي وضحت العلاقة الكامنة بين الإلتزام التنظيمي والأنماط القيادية، وكيف يمكن أن يكون لخصائص هذه الأخيرة دور في بناء وتطوير كل من السلوك التنظيمي والثقة على حد سواء، حيث أن الثقة تنمو وذلك في ظل قيادة تملك رؤية متعاطفة مع الموظفين، وتنسق معهم ونزهة في معاملتها لهم، وأن القيادة هي

المسؤولية على إدامة تلك الثقة من خلال العمل بأساليب من شأنها أن تضمن الثبات والتناغم والموثوقية والعدالة؛ كما أن وجود نمط قيادي يتعامل مع الموظفين بشكل عادل خلال تطبيق الإجراءات والممارسات ذات الصلة بالموارد البشرية، من شأنه أن يعزز بعد الثقة في المنظمة والقيادة بحد ذاتها، بما ينعكس إيجاباً في تحسين مستويات إلتزام الموظفين.

وقد خلص الوزن (2006) إلى أن تلك العوامل المحددة للالتزام التنظيمي تضم عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، لتشمل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار المتاحة، كما أن جزء آخر من العوامل المحددة يعكس الخصائص الفردية مثل السن، طول مدة الخدمة والمستوى التعليمي إلى جانب كل من الحالة الاجتماعية ودوافع وقيم الأفراد، كما تعتبر الدراسات الخصائص الوظيفية إلى جانب العوامل الأخرى المتعلقة ببيئة العمل الداخلية من أجور وجماعة العمل وطبيعة الاشراف والقيادة وكذا العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي من أهم العوامل المحددة للالتزام التنظيمي إلى جانب جملة العوامل المذكورة سابقاً.

في حين صنفتها دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006) استناداً إلى مؤلف Meyer and Allen (1997) إلى مجموعتين من العوامل يلخصها شكل 4، وذلك بناءً على مدى قربها وبعدها من الموظف، المجموعة الأولى يطلق عليها صنف العوامل القريبة (الداخلية) والتي تشمل: 1. الخصائص الوظيفية: حيث تتضمن جملة الخبرات التي تتطلبها الوظيفة، وكذا بيئة العمل والتحديات الضمنية المنوطة بالمنصب، ودرجة استقلالية المنصب، بالإضافة إلى مقدار ما تتطلبه الوظيفة من تقنية، كما أن تلك الخصائص تتعلق بحجم الدعم التنظيمي الذي يلمسه الموظف خلال ممارساته اليومية للوظيفة، 2. مستوى صراع وغموض الدور الوظيفي: حيث يشير الغموض إلى الفرق بين ما يتوقع الموظف فعله وما ينبغي عليه فعله؛ ويشير الصراع إلى عدم وجود توافق بين مهمتين أو أكثر، 3. كما يضم هذا الصنف جملة من العوامل التي تشير إلى الارتباط النفسي بين الموظف والمنظمة القائم على التوقعات والمعتقدات، والذي من خلاله تتحدد علاقة التبادل، وذلك على أساس مقدار الاحترام والالتزام المتبادل - ما يمثل جانب أساسي من الالتزام التنظيمي- والذي يدركه كل طرف من أطراف العقد؛ إن طبيعة هذا العقد الذاتية والديناميكية وغير الرسمية، تعمل على تنظيم سلوك كل طرف من أطراف العقد وتحدد مقدار الصلة بينهم، وعندما يدرك أي موظف أن المنظمة لا تفي بهذا العقد، فإن ذلك يؤثر على سلوكه ومواقفه واحترامه للمنظمة، بما يقلل من مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

شكل 4. محددات الالتزام التنظيمي



المصدر: دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006)

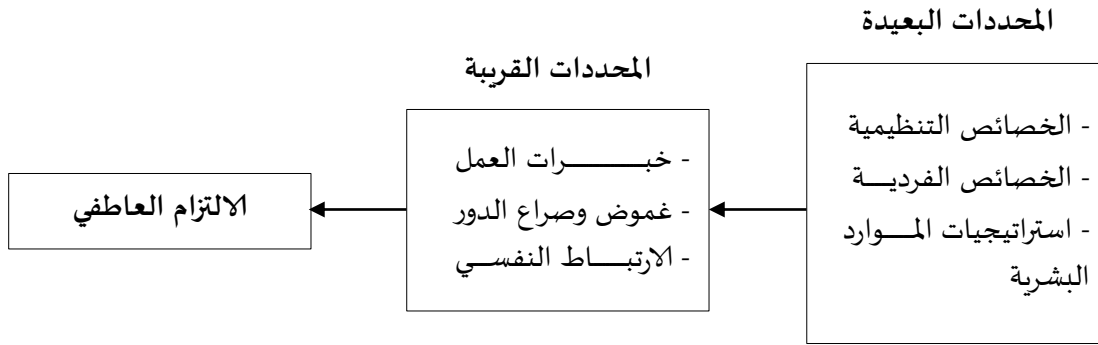
إلى جانب تلك العوامل المحددة القريبة، يوجد تلك المحددات البعيدة (الخارجية) والتي تضم كل من الخصائص التنظيمية، الخصائص الفردية، الظروف المحيطة وذلك إلى جانب جملة من استراتيجيات الموارد البشرية وممارساتها، والتي يكمن تأثيرها على الالتزام التنظيمي من خلال تأثيرها أولاً على العوامل المحددة القريبة المذكورة آنفاً.

فمن خلال ما قدمته الدراسات في مجال تحديد العوامل المحددة للالتزام التنظيمي، وبالنظر إلى أبعاد هذا الأخير والتي تم مناقشتها، يمكن ان نخلص إلى أن تلك العوامل المحددة يمكن أن تعرض تأثير كبير على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة، وبشكل خاص أتى تحديد تأثير تلك العوامل بشكل كبير فيما يتعلق بالالتزام العاطفي، إلا أن المساهمات البحثية في هذا الجانب تبقى محدودة بالنسبة لكل من بعدي الالتزام، الاستمراري والمعياري.

#### 1.4.2. محددات الالتزام العاطفي

جرى في العديد من الدراسات اختبار عدد من المتغيرات على أنها تمثل محددات الالتزام الوجداني، حيث تنظر دراسة (Meyer & Allen, 1991) إلى أن كل من الخصائص الشخصية، الهيكل التنظيمي والخبرات المهنية؛ كما تنظر إليها دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006) على أنها جملة من العوامل القريبة والبعيدة المؤثرة، كما يلخصها شكل 5 التالي.

شكل 5. محددات الالتزام التنظيمي العاطفي



المصدر: دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006)

1. الخصائص الشخصية: يشمل هذا النوع من العوامل تلك المتغيرات الأكثر تناولا من طرف العديد من الدراسات، وهي العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، المستوى التعليمي وغيرها من المتغيرات، وتبين الدراسات أن كل من العمر ومدة العمل هما فقط من يشكل علاقة قوية مع الالتزام العاطفي دون باقي المتغيرات، وبصفة عامة فإن تأثير هذه المتغيرات الأخيرة على الالتزام العاطفي ليست بالقوية ولا بالثابتة.

كما أن هذه المجموعة من العوامل الشخصية تضم إلى جانب المتغيرات السابقة جوانب من شخصية الموظف، من مستوى الطموح وأخلاقيات العمل، وأن تلك العلاقة التي تبرز فيها هذه الجوانب الأخير كمتغير يتوسط العلاقة بين الالتزام العاطفي والخبرات المهنية، لم تكن بالقوية؛ وعلى عكس الجوانب الأولى فإن إيمان الفرد بكفاءاته ورقابته الذاتية كجوانب أخرى من شخصية الموظف ترسم علاقة إيجابية مع الالتزام العاطفي، في حين يوضح Cohen (2007) أنه في حال وجود موظفين بمعتقدات وقيم يصعب تغييرها، فإن عملية التنشئة الاجتماعية غير التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تغيير نزعة الموظفين وتوجيهها نحو تبني أهداف وقيم التنظيم، ويشير إلى وجود علاقة قوية بين القيم الشخصية والالتزام بصفة عامة.

ويوضح Cohen أن تلك المتغيرات الشخصية، من قيم وثقافة ومعتقدات ترتبط بشكل قوي مع نزعة الموظف الأخلاقية أكثر من ارتباطها بنزعة المادية؛ أما تلك الخصائص الوظيفية المتعلقة بطبيعة قرار اختيار الفرد للوظيفة وتوقعاته حولها، فهي ترتبط بالنزعة المادية للفرد



على أساس أنها اعتبارات تتأثر باعتباريات أخرى مادية مثل الدخل المتوقع ومناخ العمل المتوقع وما إلا ذلك.

2. الخصائص التنظيمية: تضم هذه المجموعة كل من حجم المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات على العموم أن هذا النوع من المتغيرات لا يعرض أي علاقة قوية وثابتة بينه وبين الالتزام التنظيمي، وتبرير ذلك من منطلق أن هذه المتغيرات الهيكلية التي تنعكس في مدى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، واضفاء الطابع الرسمي على السياسات والاجراءات التنظيمية، تأثر على الالتزام العاطفي بطريقة غير مباشرة، بحكم أنها ترتبط بشكل كبير بالأنشطة اليومية واحتياجات الموظفين الشخصية، فإن تأثيرها على الالتزام يظهر من خلال التأثير على العناصر القريبة، من خبرات العمل وتحديد الأدوار الوظيفية، التي تؤثر بشكل خاص على مواقف الموظفين اتجاه منظمتهم، ونخص هنا بالذكر الالتزام العاطفي، في حين تشير دراسة (Jaaron & Backhouse, 2010) إلى أن تعزيز الالتزام العاطفي يرتبط بشكل كبير بوجود لا مركزية في اتخاذ القرارات، والتي تنعكس بالإيجاب على أداء الموظف لمهامه، ويدفعه إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، جاعلا إياه على استعداد تام لبذل المزيد من الجهود نيابة عنها لتقديم خدمات ممتازة.

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية: أكدت العديد من الدراسات أن العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي هي الأكثر دراسة مقارنة بباقي المحددات، وعلى أن تلك الممارسات هي الأكثر تأثيرا على الالتزام العاطفي، بما يؤكد قدرة إدارة الموارد البشرية على تغيير مستوى هذا الأخير، وتعليل تلك النتائج أن هذا النوع من المتغيرات من بين المحددات البعيدة هو الوحيد من يملك قوة التأثير على المحددات القريبة من الخبرات العملية للموظف، وذلك إلى جانب تأثيرها على خصائص العمل ودرجة وضوح الأدوار، ناهيك عن قدرتها على تعديل طبيعة الارتباطات النفسية للموظف.

وتفترض الدراسات وجود تأثير إيجابي لعدد من تلك الممارسات على الالتزام العاطفي، والدور المحتمل الذي تلعبه سياسات التوظيف والاختيار، الأمن الوظيفي، التعويضات وسياسات التدريب في تعزيز ايمان الفرد بقيم المنظمة وتبنيه لأهدافها، بما يدفعه للالتزام والرغبة في بذل المزيد من الجهود لتحقيق تلك الأهداف، كما تشير دراسة (Nehmeh, 2009) أن

عمل المنظمة على تحقيق بعد العدالة من خلال سياسات وممارسات الموارد البشرية هو الكفيل بتعزيز إلتزام موظفيها.

4. الخصائص الوظيفية: أو مجموعة الخبرات المهنية، وهنا على نقيض ما تقدم من خصائص فقد افردت لها الدراسات جانب هام، وتنظر إليها دراسة (Meyer & Allen, 1991) على أنها صنفين، يعكس الصنف الأول تلك العوامل التي يستوفي الموظف من خلالها حاجاته وتدفعه إلى الشعور بالراحة الجسدية والنفسية، الممثلة في مصادقة توقعات الموظف نحو الوظيفة، عدالة توزيع الأجور، الثقة التنظيمية، الدعم الوظيفي، وضوح الدور، نظرة الرؤساء للمرؤوسين وكفاءة وخبرة الإنجاز.

ويرتبط الصنف الثاني من هذه الخبرات بتلك العوامل التي تدفع الموظف للشعور بكفاءة دوره في تأدية وظيفته، ويشمل هذا الصنف كل من درجة استقلالية الوظيفة، نزاهة تقييم الأداء وما يترتب عنها من مكافآت، التحديات التي تطرحها الوظيفة، نطاق العمل، فرص الترقية، درجة المشاركة في صناعة القرارات ومقدار الأهمية الشخصية للمنظمة عند الموظف.

في حين ركزت دراسة (Gelade, Dobson, & Gilbert, 2006) على دراسة تلك العوامل المحددة للالتزام الوجداني، في ظل بيئة أبعد من البيئة الداخلية للمنظمة، حيث توصلت إلى وجود ارتباط كبير بين أبعاد الشخصية والالتزام العاطفي بالنظر إلى المجتمع ككل، حيث أن مستوى هذا النوع من الالتزام يكون مرتفع في تلك المجتمعات التي تمتاز بالانفتاحية والانبساطية وتتمتع بالسعادة، وذلك بعكس تلك المجتمعات التي تمتاز بالعصبية؛ كما أن تلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات هي الأخرى ترسم علاقة ذات دلالة احصائية مع هذا النوع من الالتزام، ولكن يبقى تأثيرها هامشيا مقارنة بتأثير عوامل أخرى، حيث يميل مستوى الالتزام العاطفي إلى أن يكون أعلى بقليل في تلك المجتمعات التي معدل البطالة فيها منخفض مع وجود معدلات نمو اقتصادي مرتفعة، وذلك إذا ما تمت المقارنة مع مجتمعات أخرى أدنى اقتصاديا من الأولى، في حين لم يعكس هذا النوع من الالتزام أي علاقة مع معدل الدخل القومي للفرد؛ كما بحثت الدراسة في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة الوطنية، حيث دلت النتائج على أن هناك ارتباط سلبي بين هذا النوع من الالتزام التنظيمي والسخرية

الاجتماعية (التهكم)، في حين يرتبط ايجابيا بثقافة العدالة، ومع ذلك أشارت الدراسة على العموم أن معظم الأبعاد الثقافية لا ترتبط بالالتزام العاطفي.

#### 2.4.2. محددات الالتزام الاستمراري

باعتبار أن الالتزام الاستمراري يعكس الاعتراف بجملة التكاليف المترتبة عن ترك المنظمة، فإن أي عنصر يرفع من حجم تلك التكاليف المتصورة يمكن اعتباره كمحدد للالتزام الاستمراري، ويعتبر كل من (Meyer and Allen, 1991) أن كتلة الاستثمارات ومدى توافر الفرص البديلة لدى الموظف، كمحددات للالتزام الاستمراري هي الأكثر دراسة؛ وأن تلك الاستثمارات التي يتصور الموظف أن يفقدها في حال ترك المنظمة يمكن أن يكون لها علاقة بالوظيفة كما يمكن أن تكون بعيدة عنها، وأنها تتراكم مع مرور الوقت، وقول هذا لا يمنع من وجود اختلاف بين الدراسات حول اعتبار كل من متغير العمر ومدة شغل الوظيفة عوامل محددة للالتزام الاستمراري، ومدى صحة افتراض أن تلك الاستثمارات تتراكم مع مرور الوقت.

ورغم أن بعض الدراسات تقر بصحة ذلك الافتراض السابق، على أن الالتزام الاستمراري يزداد بازدياد حجم تلك الاستثمارات وانخفاض مستوى جاذبية تلك البدائل المتاحة، إلا أن هذه النتائج كما تشير دراسة (Meyer & Allen, 1991) ينبغي أن تفسر بحذر، كما تنظر إلى أن ارتباط هذه المحددات بالالتزام الاستمراري دون غيره من أبعاد الالتزام الأخرى، هو من منطلق نظري أكثر منه تجريبي.

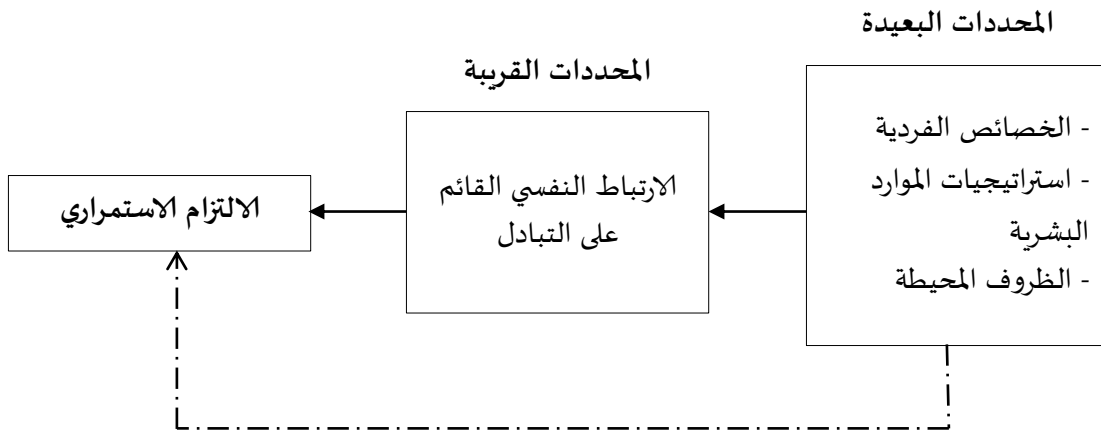
في حين توضح دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006) أن تلك العوامل البعيدة المؤثرة على هذا النوع من الالتزام كما يوضحها شكل 6 التالي، والتي تتحدد في: 1. الظروف المحيطة (الظروف الاقتصادية العامة السائدة، ظروف قطاع العمل الخاص واتجاهات سوق العمل)، 2. الخصائص الشخصية للموظف (العمر، طول فترة العمل)\* والتي يمكن أن تؤثر على

---

\* تشير الدراسات إلى وجود إختلافات فيما يخص تأثير هذين العنصرين على الالتزام الاستمراري، فمن وجهة نظر بعض الدراسات فإن تقدم عمر الموظف وطول مدة شغله للوظيفة، أين يكتسب من خلالهما الموظف كم من الخبرات والمهارات التي يمكن اعتبارها ذات أهمية بالنسبة لمنظمات أخرى، وهو ما يؤدي إلى تعديل تصورات الموظف بشأن خيارات التوظيف مما يجعله أقل التزام؛ ومن جانب آخر تؤكد الدراسات أن ازدياد كل من العمر وطول مدة الخدمة وبالنظر إلى المسار المهني المحقق يؤثر على تصورات الموظف حيال التكاليف التي سيتحملها في حال قرر مغادرة المنظمة؛ دافعا اياه للبقاء إلى جانب التنظيم الحالي.

تصورات الموظف حول ما يتوقع تحقيقه من خلال البدائل المتاحة، 3. استراتيجيات الموارد البشرية، حيث يتوقع أن يكون لاستراتيجيات التعويضات والأمن الوظيفي وسياسات التدريب كممارسات تتطلب عدد من الاستثمارات تأثير على تصورات الموظف نحو مقدار التكاليف التي يتوقع أن يفقدها في حال قرر مغادرة المنظمة.

شكل 6. محددات الالتزام التنظيمي الاستمراري



المصدر: دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006)

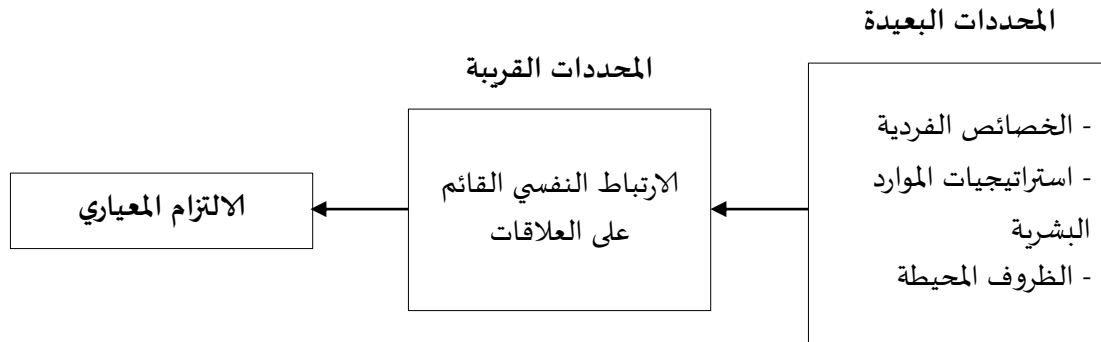
### 3.4.2. محددات الالتزام المعياري

إن الالتزام المعياري أو الالتزام الأخلاقي كما تسميه بعض الدراسات، ما هو إلا مفهوم نظري وعملي، تطور على أساس الارتباط النفسي، الحاصل من التنشئة الاجتماعية انطلاقاً من الأسرة إلى المجتمع بشكل عام، بما يضمن نقل القيم والمعايير والمشاعر إلى الفرد بما ينعكس على سلوكه الإيجابي نحو التنظيم، في حين تشير دراسة (Meyer & Allen, 1991) إلى أن الشعور بهذا النوع من الالتزام، ينشأ عن استعاب الفرد لتلك الضغوط الأخلاقية التي تمارس عليه قبل وبعد التحاقه بالمنظمة، كحصيلة للتنشئة الاجتماعية العائلية أو الثقافية، في حين تؤكد دراسة Cohen (2007a) أن تلك القيم الفردية الثقافية التي ينشأ عليها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة تؤثر بشكل بليغ على الالتزام المعياري دون غيره من الأبعاد الأخرى للالتزام.

كما أن هذا النوع من الالتزام يمكن أن يتطور عندما تقوم المنظمة بتوفير مجموعة من المكافآت أو توسيع مجال استثمارها في مجال تدريب موظفيها، والعمل على تعزيز الأمن الوظيفي، وإن اعتراف المنظمة بجملة تلك الاستثمارات ومن مبدأ المعاملة بالمثل والعمل على سداد الدين،

يدفع الموظف إلى الالتزام بالمنظمة؛ وشكل 7 يوضح جملة العوامل المحدد للالتزام المعياري كما تلخصها دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006).

شكل 7. محددات الالتزام التنظيمي المعياري



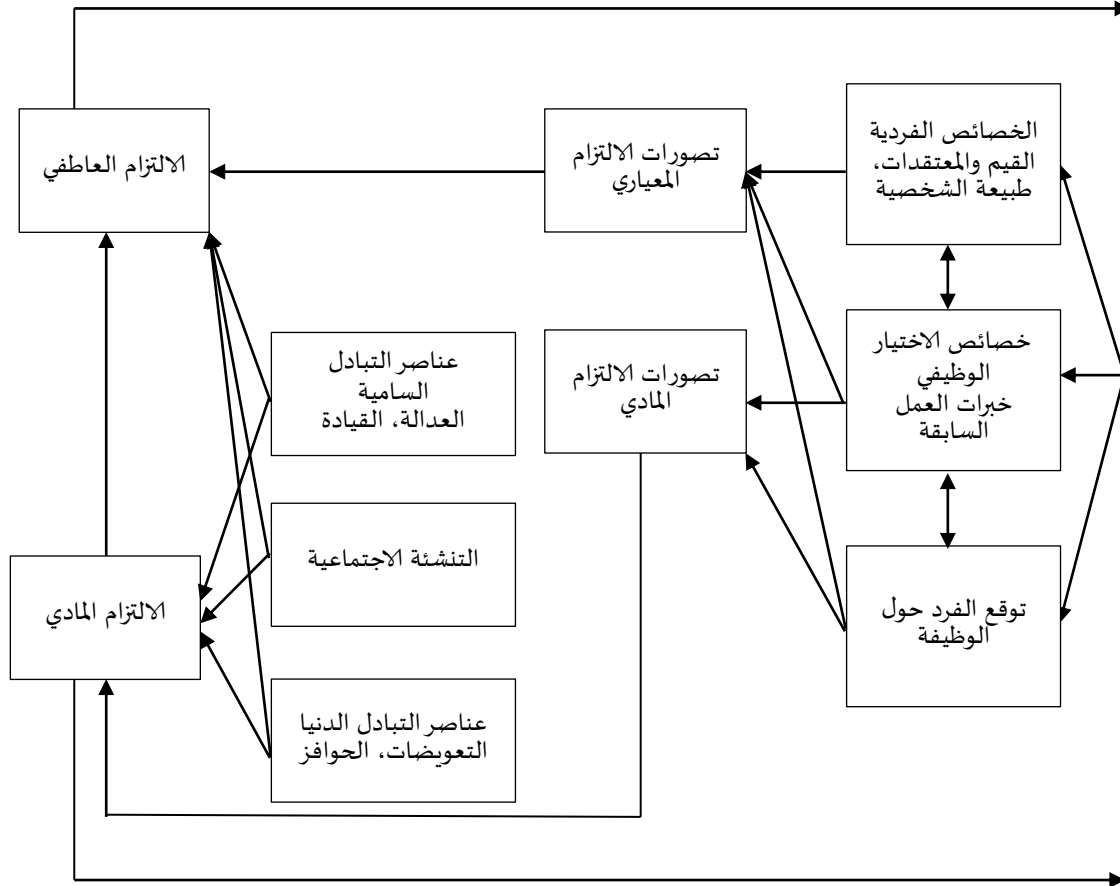
المصدر: دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006)

وقد قدمت دراسة (Cohen 2007a) نموذجاً متكاملًا كما يوضحه شكل 8 ، والذي يجمع فيه بين تلك المحددات السابقة الذكر، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على ميول الموظف نحو الالتزام، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي ينشأ فيها الالتزام. أين جسد الالتزام التنظيمي على أنه ميول أو نزعة يتكون قبل التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر معه خلال تواجده فيها، وذلك من منطلق أن الالتزام عملية تتكشف مع مرور الوقت كنتيجة فعلية، وأن هناك تمييز في درجة ونوع ذلك الالتزام الذي ينشأ قبل وبعد التحاق الفرد بالمنظمة، وقد حاولت دراسة (Cohen 2007a) إعطاء نموذج يتقارب مع طرح Mowday وزملائه، ولكن الفرق بين هذين الطرحين يكمن في النظرة إلى بنية الالتزام التنظيمي، على أساس أن دراسة Mowday تجسده في بنية واحدة في حين يؤكد Cohen على التمييز بين الالتزام المادي (الذرائعي) والآخر المعياري.

كما عمل Cohen من خلال هذا النموذج على إبراز تلك المتغيرات الذي يبينها الجزء الأيمن من النموذج، على أنها ثلاث مجموعات من المتغيرات التي تؤثر على تصورات الالتزام وبناءه قبل انضمام الفرد للمنظمة، بحيث تشير المجموعة الأولى إلى الخصائص الفردية من قيم ومعتقدات وخصائص الشخصية؛ وذلك تأسيساً على ما أشارت إليه العديد من الدراسات على

أن هذا النوع من المتغيرات يلعب دور كبير في رسم صورة الالتزام التنظيمي وتطويره لدى الأفراد.

شكل 8. محددات أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: دراسة (Cohen, 2007a)

في حين تجسد المجموعة الثانية الظروف التي تدفع الفرد لاختيار الالتحاق بالمنظمة أو تلك المبررات التي اعتمدها الفرد لاختيار هذا العرض من العمل دون العروض الأخرى والتي يمكن أن تمثل جملة من التضحيات خصوصا في حال رفضه لعروض أكثر جاذبية من العرض الذي اختاره، وهو ما يدفع إلى الالتزام بقوة بالمنظمة، كما تضم هذه المجموعة طبيعة تجارب العمل السابقة التي يمكن أن تمثل جانب هام من تأثير هذا النوع من المتغيرات على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، من منطلق أن خبرات العمل المتراكمة لدى الفرد يمكن أن تدفع بشكل قوي إلى التزام الأفراد مع المنظمات الجديدة.

ونجد أن المجموعة الثالثة من المتغيرات قد اقتصرت على حجم التوقعات التي يتصور الفرد تحقيقها والوصول إليها من خلال اختياره العمل ضمن المنظمة، فعلى الرغم من أن الالتزام في مراحل العمل المبكرة يكون أكثر حساسية لتجارب العمل الفعلية التي يمر بها الفرد إلا أن وجود توقعات عالية لدى الأفراد قبل الالتحاق بالوظيفة، يدفع إلى الالتزام بالمنظمة بشكل قوي.

ويشير النموذج إلى ارتباط النوع الأول من المتغيرات الخاص بالقيم والمعتقدات بتصورات الالتزام المعياري بعيدا عن تصورات الالتزام المادي، وذلك على أساس أن هذا النوع من المتغيرات والتي غالبا ما تنشأ مع التنشئة الاجتماعية المبكرة للفرد، ستكون مرتبطة بشكل قوي بالالتزام المعياري وهو ما يرسم ميوله الأخلاقي، في حين يتوقع أن ترتبط بقية المتغيرات بتصورات الالتزام المادي على أنها تتأثر بشكل كبير بالجوانب المادية مثل الدخل المتوقع وظروف العمل المتوقعة.

كما يصور الجزء المتبقي من النموذج العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين الالتزام العاطفي والالتزام المادي كترجمة فعلية لميول الفرد وهو ما لا يحدث إلا بعد التحاق الفرد بالمنظمة، بحيث يعتبر الالتزام العاطفي كصورة ملحقمة لنزعة الفرد الأخلاقية للاستمرار مع التنظيم، في حين أن الالتزام المادي ما هو إلا مخرجة فعلية لنزعة الفرد المادية التي دفعته للالتحاق بالعمل.

وكخاتمة لهذا الفصل، نخلص إلى أن الباحث عمل من خلال ما تقدم ذكره على عرض الإطار النظري للالتزام التنظيمي، خلص منهما الباحث بعد مراجعة ما عرضته الدراسات السابقة حول مفهوم الالتزام التنظيمي، إلى تحديد تعريف للالتزام التنظيمي يتماثل مع المفهوم الذي طرحته دراسات Alleng Meyer المتأخرة، على أن الالتزام التنظيمي: " ما هو إلا الحالة النفسية التي تجعل من الفرد يتعلق بالمنظمة، وان تلك الحالة النفسية بنية متعددة متمثلة في ثلاث أبعاد هي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري": وقد ركز الفصل من جانب آخر على ابراز محددات الالتزام التنظيمي، موضحا وجهات النظر المختلفة في هذا الجانب، خلص بعدها الباحث إلى أن الأبعاد الأساسية للالتزام الدراسة التي ستعتمدها الدراسة هي ثلاثة كما يشير إليها طرح المفهوم وعرضها سابقا النموذج النظري المقترح للدراسة وهي: بعد الالتزام العاطفي (الوجداني)، بعد الالتزام الاستمراري (المستمر) وبعد الالتزام المعياري (الأخلاقي).

الفصل الثالث  
الاطار النظري للعدالة  
التنظيمية والثقة التنظيمية



## الفصل الثالث

### الإطار النظري للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

جاء هذا الفصل في شطره الأول لعرض الأدب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية من مفاهيم، أبعاد ومحددات، في حين اختص الجزء الثاني بالبحث في كل من مفاهيم ومداخل دراسة متغير الثقة التنظيمية وذلك كمتغير محدد للالتزام التنظيمي إلى جانب متغير العدالة التنظيمية.

#### 1.3 العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات في مجال الدراسات الإدارية لا سيما دراسات السلوك التنظيمي باعتبارها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي تعبر عن قيمة ونمط اجتماعي يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المنظمة والفرد معا، وهذا لارتباطها بكثير من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطور المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

حيث تشير دراسة (Aldaihani & Alansari, 2016) والهنداوي (2012، ص150) ودراسة (Cropanzana, Bowen, & Gilliland, 2007) إلى أن جذور كلمة العدالة تعود إلى كتابات علم الفلاسفة عند أفلاطون وأرسطو أين وضع هذا الأخير مبدأ للعدالة عرف بمبدأ "التكافؤ النسبي" الذي يمثل الاستحقاق جوهره، إلا أن مصطلح الاستحقاق (أو الجدارة) لم يكن يشير إلى معنى موحد لدى الجميع، ما خلق توجهات متعددة لدى الفلاسفة في نظرتهم إلى العدالة، فتناول الفيلسوف الانجليزي Hobbes العدالة على أنها "تعتمد على المصطلحات التعاقدية التي يستخدمها الأفراد"، أما الفيلسوف جون ستيوارت ميل J.S.Mill - في مذهبه النفعية والحرية - فقد تصور العدالة على أساس المنفعة بأنها "المعاملة المتساوية التي تناسب كل فرد كمسألة حق"، ثم ظهر مصطلح العدالة في كتابات علم الاجتماع معبرة عن طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث طور كل من (Nozick & Starke, 1987) نظرية الاستحقاق أو الأهلية للعدالة فأشارا إلى ضرورة استحقاق الفرد لما يحصل عليه من مخرجات، والتي لا بد أن تقيم في ظل الإجراءات المستحقة، وتصحيح ظروف عدم العدالة في حالة انتهاكها، وأشار درة (2008، ص 25 - 26) إلى

أنه يوجد منظورين أساسيين للعدالة من وجهة النظر السيكولوجية كما يعرضها (Rasinski,1987)، فالمنظور الأول يرى أن الأهداف والقيم المعيارية لأي مجتمع أو جماعة والمتمثلة في: الانسجام الاجتماعي، أهمية الإنسان، الإنتاجية، الطابع الإنساني هي المرجع لحكم الفرد على العدالة، في حين يرى المنظور الثاني أن القيم والاتجاهات الفردية وليست قيم المجتمع أو الجماعة هي المحدد الأكثر أهمية في سيكولوجية العدالة أي أن أحكام الفرد على العدالة تعود للقيم الذاتية الخاصة به.

في المجال التنظيمي يقول أبا زيد (2005) أن مفهوم العدالة التنظيمية تعود جذورها إلى نظرية Adams في العدالة والمساواة حيث ترتبط النظرية بين دافعية الفرد للعمل وبين شعوره بعدالة المكافآت والحوافز المتبعة في المنظمة، حيث يقوم الفرد باستمرار بمقارنة أدائه مع أداء أقرانه في العمل ومقارنة الحوافز والمكافآت التي حصل عليها مع ما حصل عليها غيره، فإن شعر أن هناك عدالة في تلك الحوافز المقدمة فإنه يسعى إلى رفع أدائه وإنتاجيته للحصول على حوافز أكثر، وفي حال شعوره بعدم تناسب في الحوافز المقدمة وأن توقعاته لم تتحقق فيترتب على ذلك احباط وشعور سلبي ينعكس على أدائه في العمل.

لقد تزايد الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية انطلاقاً من اعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها من خلال تأثيرها على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين علاوة على أداء المنظمة ذاتها، فحسب دراسة (السعود وسلطان، 2009) استناداً إلى دراسة (Greenberg,1990) فإن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكنه تفسير العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين (الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة...)، انطلاقاً من أنها توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالتها في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني، حيث يشير درة (2008، ص 31) إلى أن إدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة، وجود نية لتركها وزيادة معدل دوران العمل إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة وقيادتها وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية مع زيادة في ضغوط العمل وانخفاض الالتزام التنظيمي.

### 1.1.3. مفهوم العدالة التنظيمية

تزايد الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في المنظمات جرى معها الكثير من المحاولات لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخلها، ورغم أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحا محدودا لتفسير السلوك التنظيمي إلا أن استمرارها في السنوات الأخيرة أدى إلى ظهور وشيوع مفهوم العدالة التنظيمية، خاصة مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين أين تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية وباتت الموارد البشرية تعتبر من أهم أصول المنظمات وتزايدت حاجتها للشعور بالاكتماء المادي والنفسي معا (الأسمرى، 2014، ص 20-21).

إن العدالة كمفهوم عام تعني تمكين صاحب الحق من الحصول على حقوقه بطرق سهلة، أو إعطاء كل فرد ما يستحقه، وهو مبدأ إنساني قديم فالعدالة هي قيمة الأفراد والجماعات وحتى الأمم تناضل من أجل تحقيق أعلى مستوياتها لكنها تبقى نسبية ولا توجد عدالة مطلقة في الأرض لكن يمكننا الحديث عن العدالة الإنسانية المثالية (Awamlah, 2013).

أشار (بوقليع، 2011، ص 12) في دراسته أن الدراسات تفترض أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين (1988) Cambell أن العدالة و الظلم و النزاهة و المحاباة تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر البشري بشكل يميز الإنسان كمخلوق وعليه فهناك عدة أشكال للعدالة: العدالة الاقتصادية، العدالة السياسية، العدالة التعليمية، العدالة الجزائية والعدالة الاجتماعية.

ظهر موضوع العدالة في المنظمة مع أبحاث (Adams 1963-1965) حول نظرية العدالة إلا أن مصطلح "العدالة التنظيمية" في المنظمات لم يعرف إلا سنة 1985 مع كتابات Greenberg وأن معظم بحوث العدالة التنظيمية تم نشره خلال سنة 1990 (Cohen-Charash & Spector, 2001)، (أبو سمعان، 2015، ص12)، ويعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، حيث يعتمد هذا المفهوم إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسته (أبو سمعان، 2015، ص 18)، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد على أنه إجراء عادل قد يكون متحيزا أو غير موضوعي بالنسبة لفرد آخر، لذا فإن العدالة تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية للإجراءات والمخرجات (شعبان، 2010).

يعود الاهتمام المتنامي بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن الممارسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد اتجاه العاملين وتبني سياسات أخلاقية تتسم بالعدالة والدعم التنظيميين بما يحقق الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى مواجهة تحدي التقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين والنتيجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية، وقد تعددت آراء وتعريفات الكتاب والباحثين للعدالة التنظيمية إلا أنها لم تختلف من حيث المعنى، وضمن جدول 6 فيما يلي ندرج مجموعة من المفاهيم لبعض الكتاب و الباحثين:

#### جدول 6. مفهوم العدالة التنظيمية

شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد ذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم	(J.Stacy.Adams,1963)
الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني	(Greenberg,1990
إدراك الفرد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظماتهم	Cropanzano &Greenberg,1997
التركيز على السوابق و النتائج لنوعين من المدركات الذاتية التي تعرف بعدالة توزيع المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد توزيعات تلك المخرجات.	(Colquitt et al,2001)
القيمة المتحصلة من جراء إدراك الفرد للنزاهة و الموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة التي يعمل بها.	(Saal &Moore,2003)
مدركات الأفراد العاملين للعدالة التي طبقها إدارة المنظمة بحقهم	(Cambell & Finch,2004)
درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، و تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين	(البشاشة، 2008)
درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة ضمن المنظمة	(درة، 2008)
هي نتيجة لمحصلة طرفين هما الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها	(السعود، سلطان، 2009)
هي مجموعة من الإجراءات والتفاعلات والتوزيعات بين الأفراد و المنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف.	(شعبان، 2010)
إدراك الفرد لحصوله على عوائد مجزية تتناسب مع الجهود الذي يبذله و إشراكه في صنع القرارات التي تخص عمله، وإحساسه بتعامل المسؤولين معه بموضوعية واحترام داخل عمله.	(العليان، 2016)

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا إلى دراسات سابقة

واستنادا إلى دراسة (Greenberg, 2001) فإن مدركات الأفراد للعدالة والإنصاف تعتمد بشكل واسع على قيمهم ومبادئهم، فما يعتقدوه الأفراد عادلا يعتمد على معايير محددة تعرضوا لها بشكل متكرر وتوقعات مغروسة فيهم تكون أساسا لتقييم الإنصاف والعدالة فإذا كان السلوك يتماشى مع توقعاتهم يعتبر عادلا في حين إذا كان يهدد تلك التوقعات فيعتبر غير عادل. والسؤال هو فيما إذا كان الاهتمام بالعدالة والإنصاف في العمل هو عالمي؟ ويجب Greenberg أن علماء الاجتماع يرون أن التنظيم المعياري للسلوك يوجد في كل الثقافات كشرط وظيفي مسبق للتفاعل الاجتماعي، ومع ذلك عندما يمتلك الأفراد قيما ومعايير مختلفة سيكون لديهم مدركات مختلفة للعدالة وسبب هذا الاختلاف يرجع إلى أنهم يأتون من ثقافات مختلفة- إن الأفراد يقرون بأهمية العدالة إلا أنهم غالبا ما يعرفونها بشكل مختلف- لذلك فإن فهم مدركات الأفراد للعدالة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ والمعايير التي تسود بيئتهم الخاصة.

وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه لمنظمتهم وما يحصل عليه من عوائد مقارنة بزملائه، بالإضافة إلى إدراكه لنزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك العوائد وحسن المعاملة الشخصية عند تطبيقها.

### 2.1.3. نظريات العدالة التنظيمية

أشار الهنداوي (2012) في هذا الاطار إلى محاولات (Greenberg,1987) تجميع تلك التصورات الفكرية للعدالة التنظيمية ضمن بعدين رئيسيين لتصنيف نظريات العدالة.

أولا: البعد الإيجابي- الإيجابي (رد الفعل- الفعل المسبق): وتركز فيه النظريات الإستجابية للعدالة على محاولات الناس إما للهروب من حالات عدم العدالة المدركة أو تجنبها، فهي تختبر استجابات (ردود فعل) الأفراد اتجاه حالات عدم العدالة المدركة. بينما تركز النظريات الإيجابية للعدالة (الفعل المسبق) على التصرفات والسلوكيات التي يبذلها الأفراد من أجل تحقيق وترقية العدالة، أي أنها تختبر سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم التي تحاول خلق أوضاع عادلة وتجنب أوضاع عدم العدالة في المستقبل.

ثانيا: بعد المحتوى- العملية: تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، فتركز نظريات المحتوى على

المخرجات أي على عدالة النواتج والغايات المحققة في حد ذاتها (العدالة التوزيعية)، بينما تركز نظريات العمليات على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج أي تركز على الوسائل والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات لتحقيق هذه الغايات والنواتج (العدالة الإجرائية).

وانطلاقاً من تقاطع هذين البعدين، صنف Greenberg نظريات العدالة التنظيمية إلى نظريات المحتوى الاستجابي مقابل نظريات المحتوى الإيجابي، ونظريات العملية الاستجابية مقابل نظريات العملية الإيجابية.

### 1.2.1.3. نظريات العدالة التوزيعية (محتوى العدالة)

صنفت دراسة (Greenberg,1987) نظريات العدالة التوزيعية إلى نوعين أساسيين: نظريات المحتوى الاستجابي (رد الفعل) والتي تركز على كيفية استجابة الأفراد للمعاملة غير العادلة فيما يخص التوزيعات النهائية للنواتج، وقد ضمت كلا من نظرية المساواة، نظرية الحرمان النسبي ونظرية التبادل الاجتماعي، مقابل نظريات المحتوى الإيجابي (الفعل المسبق) التي تركز على كيفية تحقيق الأفراد لتوزيع النواتج بصورة عادلة وضمت نموذج حكم العدالة ونظرية دافعية العدالة.

أولاً: نظرية المساواة: جاءت هذه النظرية التي عرفت بعدة مسميات أخرى "كنظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية المبادلة" (البرناوي، 2014، ص 26) كنتيجة للبحوث التي قام بها Adams وتشير العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن Adams اعتمد في نظريته على "نظرية التنافر أو الانسجام الإدراكي، التبادل والمقارنة الاجتماعية، والتي تؤكد أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية المساواة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية (أبا زيد، 2005).

تضمنت تلك النظرية التي طرحها Adams ثلاثة عناصر أساسية في علاقة التبادل القائمة بين طرفين - الفرد والمنظمة - وقد تمثلت أولى تلك العناصر الثلاث في المدخلات (ما يقدمه الفرد أو ما يستثمره في هذه العلاقة من المستوى التعليمي، الخبرة، المهارة، الجهد الوظيفي، الوقت)، في حين أن العنصر الثاني تجسد في النواتج ذات العلاقة بعملية التبادل وهو ما يحصل عليه الفرد (الدخل، المكافآت، الترقية، عوائد نفسية كالعدم من المشرف)، وثالث

تلك العناصر هو المصدر المرجعي للمقارنة والذي يمثل الشخص أو الجماعة التي يستخدمها الفرد كمرجع للحكم لتقويم حالة المساواة في علاقة التبادل (زميل في العمل، أحد الأقارب أو الجيران، الجماعة المهنية، وقد يكون الشخص نفسه في وظيفة أو دور اجتماعي آخر) ولم يشر Adams في نظريته إلى كيفية تحديد هذا المرجع وقد افترض أنه عادة ما يتم اختيار زميل العمل (Karanja, 2016, p. 19)، ولقد قامت هذه النظرية على افتراضين أساسيين حسب ما أشار له (معمرى، 2014، ص 81) :

- الفرد مدفوع أساساً بمدركات عدم العدالة أي أن استجاباته لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة ولذلك ذهب البعض إلى وصفها بنظرية عدم المساواة حيث أن القوة الدافعة الرئيسية هي النضال من أجل تحقيق المساواة (العدالة).
- الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية.

ويكون رد فعل الفرد اتجاه شعوره بعدم المساواة سيكون في اتجاهين إما الشعور بالغضب إذا اعتقد أنه يحصل على أقل مما يستحق، أو الشعور بالذنب إذا أدرك أنه يحصل على أكثر مما يستحق، وهذا يخلق لديه حالة من التوتر تتناسب مع قوة عدم المساواة المدركة التي تعمل كقوة دافعة للبحث عن استعادة حالة المساواة.

إن نظرية المساواة لـ Adams فتحت المجال أمام العديد من البحوث اللاحقة، واعتبرها العديد من الباحثين أكثر نظريات السلوك التنظيمي فائدة بسبب الجانب الكمي منها في تحديد المدخلات والنواتج، لكن هذا لم يمنع من توجيه مجموعة من الانتقادات لها (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012) من حيث افتراضها أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحداً رغم وجود فروقات فردية بين الأشخاص، وعجزها عن تقديم تصور واضح وشامل لسير عملية العدالة التنظيمية في المنظمات، بالإضافة إلى إهمالها للفروق الفردية بين الأفراد لا سيما النفسية وميل الأفراد عادة إلى تقدير جهودهم بشكل مبالغ.

ثانياً: نظرية الحرمان النسبي: تعود جذور هذه النظرية استناداً إلى (الهنداوي، 2012، ص161) إلى أعمال سوفر وآخرون (1949) ومرتون وروس (1968) واحرزت تقدماً على يد كروسي (1976) ومارتن (1986)، ومن خلال ما أشارت إليه دراسة (معمرى، 2014، ص 84) فإن Martin (1981) قد قرر أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ Adams باعتبار كلا

النظريتين تفترضان قيام الفرد باستمرار قياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يتولد لدى الفرد الشعور بالحرمان عندما تشير المقارنة إلى عدم العدالة في التوزيع المكافآت. ومن جانب آخر أشارت دراسة (Crobsy,1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام هذا الأخير بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

- الحرمان الذاتي الفردي: يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا الحرمان.

- الحرمان الجماعي: يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نصيب كل جماعة من الموارد ونسبة الذكور إلى الإناث، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن العدالة أو عدم العدالة في التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة (Martin,1993) إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل قدرا - خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى منزلة لذا فإن نتائج المقارنة غالبا ما تكون غير مرضية والمحصلة الإحساس بعدم العدالة، وبالتالي زيادة معدل الحرمان الجماعي (معمرى، 2014، ص 84).

**ثالثا: نظرية العدالة لـ Rawls:** اعتمدت نظرية John Rawls عن العدالة التنظيمية على تصورين أساسيين؛ التصور الأول حالة الطبيعة الأولى حيث يلتقي الأفراد على حالة من السواء (مساواة شبه كاملة) بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة الوضع السياسي أوالاقتصادي أو الاجتماعي الذي يولد فيه الشخص، أما التصور الثاني فهو مسألة العقد الاجتماعي أو العلاقات بين الأفراد، وهنا يتفق الناس على المبادئ القائمة على أن الأشخاص-الأحرار العاقلين الراشدين- الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي للعدالة، فيتفقون على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية وطواعية لتشكل لهم قوانين منصفة وتجعل التقاءهم وتعاونهم في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الواجبات، الخيارات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد بشكل منصف وعادل، وهو ما سماه Rawls "عدالة



الإنصاف"، فهو يرى أن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية (بوقليع، 2011؛ منشي، 2017).

رابعاً: نظرية التبادل الاجتماعي: تعود أصول هذه النظرية إلى الباحث (Blau, 1964) حيث بنى نظريته على افتراضين أساسيين (معمرى، 2014، ص 81):

• طالما أن الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر إلى علاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل بين طرفين فمخرجات كل طرف هي مدخلات الطرف الآخر (ما يحصل عليه الطرف الآخر من التبادل)، وبناءً عليه يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وهذا الأخير يشبه التبادل الاقتصادي في كونه يولد توقعاً بعوائد مستقبلية للمساهمات التي يقدمها الفرد، إلا أن الفرق بينهما يكمن في أن الطبيعة النوعية لهذه العوائد غير محددة على عكس التبادل الاقتصادي<sup>(\*)</sup>.

• عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع مستقر من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

بناءً على ما سبق فإن Blau يرى أن الثقة هي أساس تشكيل التبادل الاجتماعي، وهي بنية متعددة الأبعاد، تتضمن عوامل مثل التوقع أن الطرف الآخر سوف يتصرف بطريقة مرغوبة تهدف إلى تحقيق النفع العام والاعتماد على الطرف الآخر.

وقد أشار الهنداوي (2012، ص 163) إلى أن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر العدالة التنظيمية من قبل إدارة المنظمة كمقابل لقيام الموظفين بأعباء العمل وأداء واجباتهم فالثقة إذن متغير وسيط بين الطرفين لتلك العلاقة القائمة (عدالة المنظمة- أداء العاملين)

خامساً: نظرية حكم (تقييم) العدالة: إن هذا النموذج استناداً إلى (الهنداوي، ص 164) يمثل أحد التوجهات الفكرية التي جاءت مختلفة عن نظرية المساواة، فبينما تركز هذه

---

\* علاقات التبادل الاقتصادي تقوم على أساس حسابي تعويضي أما علاقة التبادل الاجتماعي فتقوم على ثقة الأفراد في أن الطرف الآخر في عملية التبادل يتحمل التزاماته بصورة عادلة على المدى الطويل، وهذا هو جوهر المحافظة على التبادل الاجتماعي.

الأخيرة على استجابات وردود الفعل لدى الأفراد نحو عدم المساواة في الدخل، فإن Leventhal وزملاءه قد درسوا الظروف التي يوظف فيها الناس معايير مختلفة للعدالة.

وعلى عكس نظرية المساواة أين يدرك الفرد حالة العدالة عندما تكون المكافآت التي يحصل عليها متناسبة مع المساهمات التي يقدمها؛ أي أن إدراك الفرد للعدالة يتأثر بواسطة قاعدة "المساهمات" - الأفراد الذين يؤدون أفضل يحصلون على نواتج أعلى - فإن Leventhal درس العدالة التوزيعية من منظور الفرد الذي يقوم بالتوزيع وليس الذي يتلقى التوزيع وأن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القائد أو تقييم القائد لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها؛ فقد يرى القادة أنه لا يجب أن تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع العاملين لبذل جهد أكبر، وهو ما أكده Leventhal من خلال التأكيد على أهمية وجود معايير مختلفة للتوزيع تحدد المحركات التي من خلالها تتحدد عدالة توزيع النواتج ( درة، 2008؛ الهنداوي، 2012، ص164).

ناقش (Leventhal,1980) ثلاثة قواعد أساسية للعدالة التوزيعية يستخدمها الأفراد للحكم على عدالة الاستحقاقات التي يحصلون عليها:

- قاعدة المساهمات أو الجهد: وتركز على تحقيق مستويات إنتاجية عالية فيحصل كل فرد على نواتج تتناسب مع مساهماته.
- قاعدة التكافؤ: وتهدف إلى تحقيق والمحافظة على التوافق والانسجام داخل الجماعة؛ فيحصل كل فرد على نواتج متماثلة بغض النظر عن حاجاته ومساهماته.
- قاعدة الحاجات: وتستخدم عندما يكون الهدف تعزيز الرفاهية والمصلحة الشخصية؛ حيث يحصل الأفراد ذوي الاحتياجات الأكبر على نواتج أكبر.

وحسب نموذج العدالة يمكن للفرد أن يستخدم أكثر من قاعدة للحكم على العدالة، فيقيم الأفراد إجراءات التوزيع طبقاً للموقف بصورة اختيارية وهو ما أثار تساؤلات رئيسية حول دور الموزع في قضايا العدالة التوزيعية.

### 2.2.1.3. نظريات عملية العدالة (العدالة الإجرائية والتفاعلية)

يشير الهنداوي (2012) في سياق نظريات العدالة أن Greenberg مثلما صنف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات المحتوى الاستجابي ونظريات المحتوى الايجابي، فقد صنف نظريات العدالة الإجرائية إلى نوعين نظريات العملية الاستجابية ونظريات العملية الإيجابية، وأوضح أن الاختلاف بين الصنفين يكمن في أن نظريات العملية الاستجابية تركز على إجراءات حل النزاع أما نظريات العملية الإيجابية فتركز على إجراءات التوزيع، وقد تجسدت تلك النظريات فيما يلي:

أولاً: نموذج رقابة العملية: يعتبر ما قدمه (Thibaut & Walker, 1975) النموذج الأولي لنظريات عمليات رد الفعل (معمرى، 2014، ص86)، حيث أنها تقيم ردود فعل (استجابات) الأفراد نحو إجراءات حل المشاكل وعلاجها، وهي تختلف فيما يتعلق بـ:

• التحكم في العلمية: مقدار التحكم المتاح للمتنازعين في الإجراءات المستخدمة لحل النزاعات.

• التحكم في القرار: مقدار التحكم المتاح على تحديد النواتج أي قدرة الأفراد على الاختيار فيكون له تأثير في أثناء مرحلة صنع القرار.

يشير كل Walker & Thibau إلى أن الأفراد يدركون العدالة الإجرائية عندما يتاح لهم التحكم (الرقابة) على العملية في إجراءاتها ورقابة صنع القرار لدى الطرف الثالث المحايد (الإدارة). يذكر (Taylor et al, 1997) أن نظرية Walker & Thibaut عن العدالة الإجرائية قد دعمت نتائجها الكثير من الدراسات التي أكدت أنه "كلما زادت رقابة العملية على الإجراءات زاد الحكم عليها بأنها عادلة"، بمعنى التأكيد على أهمية مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار.

ثانياً: نظرية تفضيل التوزيع: جاءت هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة إلا أن نظرية التفضيل ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المدخلات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (يؤيدها ويقبلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة.

حدد Leventhal ثمانية عناصر للإجراءات التوزيعية التي قد تؤدي إلى تحقيق العدالة وهي:

1. الاختيار الجيد لمراكز صنع القرار

2. تحديد هيكل عملية صنع القرار.
  3. تحديد القواعد اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
  4. تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
  5. جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.
  6. وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
  7. وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية
  8. وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.
- بالإضافة إلى ما سبق تشير دراسة (أبا زيد، 2005) إلى تلك القواعد الست التي طورها Leventhal لتقييم عدالة الإجراءات المستخدمة، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي: 1. الثبات (يطبق على جميع الأفراد عبر الزمن)، 2. عدم التحيز، 3. الدقة (التأكد من أنه تم جمع معلومات دقيقة استخدمت في صنعه)، 4. القابلية للتصحيح عند الخطأ، 5. توضيح اهتمامات جميع الأطراف (أخذ آراء جميع الجماعات المختلفة بعين الاعتبار)، 6. التوافق مع المعايير الفردية والجماعية للقيم والأخلاق.
- وقد أشار معمري (2014، ص 87) إلى أن دراسة (Folger & Cropanzano, 1998) أكدت أن البحوث أثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف. وفي نفس السياق يؤكد (Chan, 2000) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين أساسيين هما:
- الحساسية الشخصية وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين.
  - التفسيرات أو المحاسبة الجماعية وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها.
- ثالثاً: نظرية النماذج : طور كل من (Lind & Tyler) ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية وشرح أسباب حدوث التأثيرات الإجرائية وأساس هذين النموذجين هو ما إذا كانت محددات العدالة تستقطب مصالح اقتصادية للفرد أو تظهر تفاعلاً مع قيمه.

## • نموذج المصلحة الذاتية :

كان يعرف بالمنظور الوسيطي؛ وهو أساس الدراسات اللاحقة للعدالة الإجرائية، ويقوم على المصلحة الشخصية على افتراض أن الفرد تدفعه مصالحه ومحاولة تعظيم مكاسبه الذاتية عند تعامله مع الأفراد الآخرين (الهنداوي، 2012، ص 168).

يؤكد هذا النموذج حسب ما أفردته الهنداوي، على أن الاهتمام بالإجراءات ينبع أساساً من خلال تأثيرها على النواتج التي تؤدي إليها بمعنى آخر أن الإجراءات تكون ذات قيمة مادامت تؤدي إلى نواتج مرغوبة ( تعزز المصلحة الذاتية للفرد)، فالنتائج الأكثر نفعاً يعتقد أنها تكون عادلة بغض النظر عن عدالة الإجراءات فالفرد قد يتحمل خسائر اقتصادية قصيرة المدى إلى الحد الذي يتوقع فيه أن النواتج المرغوبة وشيكة الحدوث في المستقبل. وعليه يقترح هذا النموذج ما يلي:

1. إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.
2. عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن اهتمامه يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرأيه صدى لدى الآخرين.

## • نموذج القيم الجماعية:

تم اقتراح هذا النموذج كتكملة لنموذج المصلحة الذاتية، وتم تطويره بالاعتماد على مفاهيم التماثل الاجتماعي، حيث أن الأفراد في الجماعة يميلون للتصرف بطريقة تساعد كل أعضاء الجماعة. يفترض هذا النموذج أن الناس تقدر أهمية العلاقات مع الجماعات على المدى الطويل، وهذا يجعلهم يهتمون بالإجراءات التي تزيد من تماسك الجماعة، لأن هذه الأخيرة تعطي الفرد أكثر من مجرد المكافآت المادية حيث أن الانتماء إليها هو وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية وتقدير الذات (مكافآت اجتماعية قيمة).

بتعبير آخر فإن الرقابة أو التحكم ليست ضرورية في حد ذاتها ولكن الأكثر أهمية هو تنمية العلاقات داخل الجماعة التي تتيح للأفراد حرية التعبير عن الرأي ويوضح ( Tyler,1989) ذلك بقوله:

" إن نموذج قيمة الجماعة يناقش مفهوماً أوسع لمعنى العدالة الإجرائية من ذلك الذي قدمه نموذج الرقابة لـ كل من (Walker & Thibaut)؛ إذ أنه يفترض أن الناس في المنظمات تركز على ارتباطهم الطويل المدى مع الجماعة، ومع ذوي السلطة بها ومع المنظمة ككل، فالناس يتوقعون أن المنظمة تستخدم إجراءات حيادية في صنع القرارات التي يتخذها الرؤساء محل الثقة؛ ولذلك بمرور الوقت سوف يستفيد جميع أعضاء الجماعة بصورة عادلة من كونهم أعضاء في الجماعة، كما أنهم أيضاً يتوقعون أن الجماعة وذوي السلطة بها يعاملونهم بالطرق التي تدعم تقديرهم لذاتهم ولكونهم أعضاء ذوي قيمة في الجماعة يستحقون المعاملة باحترام وكرامة وأدب." (الهنداوي، 2012، ص 170)

إن الأفراد يعتبرون أن الإجراءات التي تسمح لهم بالتعبير وإبداء الرأي تكون عادلة لأنها تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة حتى لو كان هذا التعبير لا يمكنهم من الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة، فإنه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لديهم لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء وأهميته كعضو في الجماعة (الهنداوي، 2012 ص 170؛ درة، 2008، ص 76)

- نموذج علاقات السلطة في الجماعات: وهو ما طوّر على يد كل من (Tyler & Lind) سنة 1996؛ وهو يعد صورة معدلة لنموذج قيمة الجماعة، وناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي:
  1. الثقة في السلطة: تقاس بدرجة عدالة وأخلاقيات القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ونزاهة ويأخذ في الحسبان حاجات وتطلعات الأفراد ووجهات نظرهم فإنه يكون موثوقاً فيه من جانبهم؛ فالثقة تعكس معتقد المرؤوسين في نوايا قائدهم.
  2. الحيادية: يتم الحكم عليها من خلال عدم تحيزه الشخصي في صنع القرارات، واعتماده على الحقائق.
  3. السمعة الحسنة: تشير إلى التقدير والمكانة التي يعطيها الأفراد لصاحب السلطة من خلال تاريخه السابق، فتزداد مكانته إذا كان يعاملهم بكرامة وأدب واحترام لحقوقهم.وهكذا يحكم الأفراد على حيادية وثقة وسمعة القائد من خلال الإجراءات التي يتخذها صاحب السلطة.

• نظرية المعارف المرجعية: قدم هذه النظرية (Folger,1986) تأسيسا على نظرية المساواة، فهي تمثل امتداد لها في تفسير ردود فعل الأفراد نحو نواتج العمل غير العادلة (الهنداوي، 2012، ص 171)، وتميز بين نوعين من الاستجابات لدى الأفراد عند إدراكهم لعدم العدالة انطلاقا من تقييمهم للنواتج تبعا لبعض الأطر الفكرية المرجعية وهما:

- استجابة الاستياء - استجابة الرضا/ عدم الرضا

بحيث تفسر نظرية المعارف المرجعية كيف ينشأ عدم الرضا لدى الأفراد، عندما يقارن الشخص الواقع بالبديل الأكثر مرغوبة، بمعنى أنه في الموقف الذي يتضمن توزيع النواتج من قبل صانع القرار تزيد استجابة الاستياء عندما يعتقد الأفراد أنهم كانوا سيحصلون على نواتج أفضل لو استخدم صانع القرار إجراءات أخرى كان يجب تنفيذها؛ كما أن العنصر الأساسي في نظرية المعارف المرجعية هو التفكير التصوري بشأن الإجراءات المرجعية أو المخرجات، فالفرد يقوم بإجراء محاكاة عقلية (تفكير تصوري) لكل من المخرجات والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات). وطبقا لهذه النظرية يضع الأفراد ثلاثة أشكال من المحاكاة تتضمن (الهنداوي، 2012، ص 171-172):

1. المعرفة المرجعية: و هي تمثل أوضاع بديلة ممكنة التخيل تختلف عن واقع الشخص؛ هذا الأخير يكون أكثر ميلا للإحساس بعدم الرضا عندما يعتبر أن النتائج المتصورة أكثر جاذبية من الواقع الفعلي، ويصبح الفرد على وعي بالبدائل عند حصول الآخرين على مكافآت تختلف عما حصل عليه، وهنا يميل الفرد إلى الشعور بالاستياء، وبغض النظر عن القاعدة المنتهكة هي المساهمة أو الحاجة أو التكافؤ فإن الأساس هو أن ما حدث ليس ما كان ينبغي أن يحدث وفقا لتصوير الفرد.

2. التبرير: يرتبط بالطريقة التي يجب أن تفعل بها الأشياء؛ حيث تتم المقارنة بين الإجراءات الفعلية والإجراءات المرجعية في إيجاد النواتج، فإذا تم الحكم على الإجراءات الفعلية أنها قاصرة أخلاقيا مقارنة بالمرجعية فسيكون التبرير ضعيفا للنواتج الموجودة فعلا، و عكس ذلك، إذا ما تم إدراك المبرر العقلي للإجراء الفعلي بأنه أقل ملاءمة من الإجراء المرجعي فهنا تحدث حالة عدم الرضا و في حال نظر الفرد إلى المبرر العقلي على أنه ملائم فإنه سيزول الإحساس بعدم الرضا عن النواتج الفعلية.

3. احتمال التحسن: قد ينظر الفرد إلى النواتج الحالية على أنها مؤقتة خاصة إذا كان غير راض عنها، فرضا الفرد هنا قد يتأثر بما يتوقع الحصول عليه في المستقبل، بحيث يكون أكثر رضا إذا أدرك أن هناك احتمالا لتحسن النواتج في المستقبل.

إن نظرية المعارف المرجعية ركزت بشكل أساسي على الجانب المعرفي في تفسير مدركات العدالة لدى العاملين من خلال التركيز على المقارنة بين النواتج الفعلية وتلك المتصورة (الواقع الفعلي والوضع المرغوب المتوقع حدوثه)، بالإضافة إلى بعد مدى مشروعية الإجراءات التي قامت عليها توزيع النواتج بهذه الطريقة في ضوء مقارنتها مع الإجراءات المرجعية ومدى اعتقاد الأفراد باحتمال تحسن أوضاعهم في المستقبل القريب.

### 3.1.3. أبعاد العدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية بنية متعددة الأبعاد حيث تتضمن مدركات العاملين لعدالة توزيع نواتج العمل بما تتضمنه من عدالة توزيع الدخل والمهام والموارد التنظيمية المختلفة وعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد هذه النواتج، وعدالة التفاعلات البيئشخصية بين السلطات التنظيمية والعاملين أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية المختلفة.

لم يوجد اتفاق تام حول أبعاد العدالة التنظيمية ولازال هناك جدل مستمر في الدراسات حول ما إذا كان هناك أبعاد متعددة للعدالة التنظيمية وإن كان بالإمكان فصلها عن بعضها البعض. وقد تركزت الإرهاصات الأولى حول العدالة التنظيمية في بعد عدالة التوزيع مع بداية الاهتمام بهذا الموضوع (نظرية العدالة لـ Adams) التي ركزت على البعد الاقتصادي للفرد في البحث عن العوائد التي تتماشى مع الجهد الذي يبذله مقارنة بأقرانه، ثم توجه الاهتمام نحو عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن المخرجات الممنوحة (التركيز على عملية اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة اتجاه الأفراد تبعا لتصور العدالة الموجود لديهم) من أجل تحقيق ذاتهم والشعور بقيمتهم كأعضاء في الجماعة؛ وهي ما عرفت بعدالة الإجراءات، على أن كل من (1975) Tiabaut and Walker كانا أول المساهمين في طرح هذا المفهوم الأخير، على أن تلك الاجراءات يمكن أن تخفض من تأثير استياء العاملين. لتشهد سنوات الثمانينات تحولا جديدا في محاولة فهم مفهوم العدالة التنظيمية حيث طرحت دراسة (Bies & Moay, 1986) بعد العدالة التفاعلية، ليركز على الجانب الشخصي (الاحترام والكرامة) من منطلق أن التبادل



الاجتماعي والمعاملة بالمثل هما أساس العدالة التفاعلية ( Cropanzana et al., 2007; )  
Yadav & Yadav, 2016; Yadav, 2017)، وتفرع عنها بعدان آخران هما بعد عدالة توزيع  
المعلومات وبعد عدالة العلاقات الشخصية (Colquitt, 2001)، وأضاف (البشاشة، 2008:  
درة، 2008) بعدين آخرين هما عدالة الأخلاق وعدالة التقييم.

إن كثيرا من الأدبيات الحديثة تشير إلى أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد أساسية  
متفاعلة فيما بينها واستخدمت على نطاق واسع هي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية،  
ويشير (Erdogan, 2002) إلى أنها متميزة عن بعضها البعض على الرغم من الترابط الموجود بينها،  
ويوضح (Yean & Yosof, 2016) أنه من الصعب تنمية عدالة تنظيمية فعالة في غياب أي بعد  
منهم. وهو ما يوضحه (Brocker & Wiesenfield 1996) والذي يؤكد أن هناك ثلاثة انطباعات  
رئيسية حول نظرية وأبحاث العدالة التنظيمية؛ الأول يؤكد على نظرية العدالة التي ركزت على  
إدراك الإنصاف في نتائج العمل الناتجة عن علاقة التبادل الاجتماعي بين الموظفين وصاحب  
العمل (عدالة التوزيع)، أما الاتجاه الثاني فقد اهتم بإدراك العدالة حول الطرق التي من  
خلالها المنظمة ومسؤوليها يضعون قرارات التوزيع (عدالة الإجراءات) ثم تم تسليط الضوء في  
الاتجاه الثالث على الآثار التفاعلية لعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

### 1.3.1.3. العدالة التوزيعية (عدالة العوائد)

هي أقدم أشكال العدالة وقد ركزت عليها الدراسات كمكون أساسي للعدالة التنظيمية  
في المنظمة حتى سنة 1975 (Srivastava, 2015)، وجاءت كنتيجة ومخرجة لدراسات  
(Adams, 1963) والذي كان له السبق في تناول موضوع العدالة في المنظمة حيث وضع "نظرية  
العدالة" كما سبق ذكره، وتلته العديد من الأبحاث والدراسات التي أولت اهتماما متزايدا لهذا  
الموضوع بسبب ارتباطه بكثير من المتغيرات السلوكية التنظيمية (أبو سمعان، 2015).

فبحسب دراسة (Yadav, 2017) فإن عدالة التوزيع ترتبط بمدركات الأفراد للعدالة  
حول النتائج التي يحصلون عليها بالمقارنة مع مساهماتهم و بالمقارنة مع نتائج ومساهمات  
الآخرين وذلك استنادا إلى ما طرحته نظرية المساواة التي أتى بها Adams؛ أما دراسة  
(Leventhal, 1976) فتعرفها بمدى مطابقة توزيع الموارد مع المعايير الملائمة (المقبولة)، ولتقرير  
ما إذا تحققت عدالة التوزيع فإن الأفراد يركزون على معايير التوزيع المقبولة للجماعة/ المنظمة

(Yavad & Yavad, 2016). في حين تشير دراسة (الخزاعي، 2015) إلى العدالة التوزيعية على أنها إدراك الفرد لعدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها والتي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة.

و أتى تعريفها ضمن دراسة (Rahman, Haque, Elahi, & Miah, 2015) على أنها إدراك الأفراد للتوزيع العادل للموارد والعوائد بينهم، وبين زملاء العمل والمرؤوسين؛ كما أشار (العطوي، 2007) إلى أن العدالة التوزيعية تعبر عن العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

وحددت الدراسات في هذا الجانب ثلاثة قواعد أساسية تقوم عليها العدالة التوزيعية :

- الإنصاف: تقوم على فكرة توزيع العوائد والمخرجات على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كلي يختلف عائدته عن العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وإن لم يختلفا لا تتحقق العدالة التوزيعية.

- المساواة: أن يتم معاملة الجميع بنفس الطريقة دون النظر إلى الفروق الشخصية وبعيدا عن أي عامل تمييز (اللون، العرق، النسب...) بل يأخذ الجميع فرصا متساوية، ويكون التوزيع على أساس الإنتاجية والمعارف والمهارات.

- الحاجة: تقوم على فكرة اختلاف التوزيع على حسب الحاجة الأولى (الملحة)؛ فيتم تقدير وتقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الظروف الأخرى (مثلا عاملة متزوجة ولديها أطفال تختلف عن العاملة غير المتزوجة).

وبناء على هذا فإن العدالة التوزيعية تتعلق بحقيقة أن العمال لا يعاملون جميعا بنفس الطريقة لأن توزيع العوائد يختلف في مكان العمل، فالأفراد معنيون بما إذا كانوا يحصلون على نصيبهم العادل أو لا (Cropanzana et al., 2007)؛ فتعزز لديهم العدالة عندما تتوافق النتائج مع معايير ضمنية للتوزيع مثل الإنصاف والمساواة، أما عدم عدالة التوزيع مثل زيادة غير عادلة في الأجور أو توزيع غير عادل لأعباء العمل تتماشى مع ما وصفه (Lazarus & Lournier) أنها تشكل أضرارا وخسائر بالنسبة لهم (Srivastava, 2015).

تبقى عدالة التوزيع مفهوما نسبيا يتوقف على مدى حساسية الفرد لمدرجات عدالة

التوزيع وقد حدد الباحثون وفق دراسة (عليان، 2016، ص 22) ثلاثة أنواع من الأفراد:

- الشخص الحساس (الوسطي): يسعى هذا الشخص إلى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي ففي حالة إدراكه لعدم العدالة يتحرك في اتجاهين إما تخفيض مدخلاته عند الشعور بالغضب أو زيادتها عند شعوره بالذنب؛
- الشخص الخير (المعطاء): هو الشخص الذي يشعر بالعدالة عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته أثناء المقارنة بالجماعة المرجعية، ويسعى دائما إلى تقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من عوائد؛
- الشخص الأناني: هو شخص لا يرضى بما حصل عليه ويسعى دائما للحصول على المزيد من المنافع من الآخرين تفوق ما يقدمه من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

إن عدالة التوزيع تهتم بالعوائد سواء المادية ( المكافآت والأجور) أو الاجتماعية (المعاملة الشخصية للفرد)، فالعامل لا يركز فقط على كمية المخرجات التي يحصل عليها بل يهتم بعدالتها من خلال مقارنتها بالآخرين، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية عدالة التوزيع في أبحاث العدالة التنظيمية وانعكاساتها، حيث أشار (Yadav & Yadav, 2016) إلى أن عواقب عدم عدالة التوزيع لا تنحصر فقط في عدم الرضا الوظيفي بل تؤثر أيضا على انخفاض الأداء الوظيفي للفرد وامتناعه عن مساعدة زملائه، وقد يتورط في سلوكيات منحرفة تمس مكان العمل مثل التخريب.

### 2.3.1.3. العدالة الإجرائية (العدالة في صنع القرار)

رغم الاهتمام الذي حازته العدالة التوزيعية إلا أن كثيرا من الباحثين يرون أنها لا تقدم إلا نظرة جزئية حول العدالة التنظيمية حيث أنها صبت اهتمامها على محتوى القرار فقط دون النظر إلى عملية صنع هذا القرار، وعليه فقد قدم الباحثون فكرة تقوم على أن الأفراد يولون اهتماما للإجراءات التي تقوم عليها عملية التوزيع أو الوسائل المستخدمة (التوجه نحو العملية)؛ وهو ما عرف بالعدالة الإجرائية

وبحسب ما تعرضه دراسات العدالة التنظيمية فإن أول من استخدم مصطلح "العدالة الإجرائية" كان (Thibaut & Walker, 1970) في منتصف السبعينات والتي تعني مدى إدراك الأفراد لعدالة الإجراء الذي استخدم لاتخاذ قرارات المخرجات، بحيث عرفت على أنها المدى الذي يحكم من خلاله على عملية اتخاذ القرار أنها عادلة، أو بعبارة أخرى عدالة الإجراءات

تتضمن إدراك العدالة للإجراءات التنظيمية التي من خلالها تم توزيع العوائد أو اتخذت على أساسها القرارات.

في حين أشار (Lee, 2000, p. 15) إلى أن عدالة الإجراءات تعني العدالة المدركة للسياسات والإجراءات المستخدمة لصنع القرارات في مكان العمل، كما أن (Colquit,2001) هو الأخر يشير إلى أن عدالة الإجراءات هي إدراك الموظف لعدالة السياسات والإجراءات الإدارية التي تنظم العملية التي تؤدي إلى نتائج القرار.

كما يشار إلى عدالة الإجراءات على أنها تلك الإجراءات المستخدمة في تحقيق المخرجات والتي يتم إدراكها أنها عادلة، وكذلك تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة واتخاذ القرارات بدون تحيز والمكافآت الموزعة على الأفراد العاملين وذلك وفق معايير وقواعد معينة حسب طبيعة العمل في المنظمة.

كما عرفها (Srivastava, 2015) بأنها الإدراك الذي يمكن أن يقوم على مظاهر معينة مثل ما إذا كان الشخص يعطى صوتاً (له الحق في التعبير عن رأيه) في الإجراءات والقرارات المتعلقة بالنتائج (العوائد).

وتشير دراسة (Rahman et al., 2015) إلى أن (Levanthal 1980) عرف القواعد والإجرائية بأنها اعتقاد شخصي وبأن إجراءات التوزيع -التي تستوفي معايير معينة- كانت عادلة ومناسبة، وقد حدد ستة معايير لضبط قاعدة الإجراءات العادلة :

- التناسق أو الانسجام: الإجراءات المتخذة لتوزيع المكافآت و العقوبات يجب أن تبقى ثابتة عبر الزمن وتعامل كل الموظفين بنفس الطريقة دون تمييز.
- عدم التحيز: عدم الأخذ بالأحكام المسبقة أو المعاملة المتحيزة، وعدم التأثر بالمصالح الشخصية و الأهواء عند اتخاذ القرارات التي يجب أن تبنى على نظرة حيادية وموضوعية.
- الدقة: الإجراءات تتخذ على أساس معلومات دقيقة وصحيحة وموثوقة، وتجنب الاعتماد على الإشاعات.
- التمثيل: الإجراءات يجب أن تعكس الانشغالات الأساسية وقيم وتوقعات كل أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بالتوزيع، فيتم الأخذ بأرائهم.

- الأخلاق: الإجراءات يجب أن تتماشى مع المبادئ الأخلاقية والآداب العامة لكل أصحاب المصلحة دون التأثير بعوامل خارجية أو شخصية.
- التصحيح: هناك عملية استئناف (طعن) أو آلية أخرى لإصلاح الأخطاء و تصحيح وتعديل القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه كالشعور بالظلم.

إن القواعد سابقة الذكر لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحيان، بل تخضع للانتقائية لدى الأفراد فيفضلون قواعد معينة دون أخرى وفقا للموقف، وهو ما أشار إليه الهنداوي (2012، ص 176) من أن عدالة الإجراءات هي ذات منظور ذاتي يتوقف على مدركات الفرد لعدالة الإجراءات التي تستخدمها المنظمة وذوي السلطة في صنع قرارات التوزيع؛ وهذا حسب تعبير (Konovsky 2000): "العدالة الإجرائية يمكن أن تشير إلى الظروف الموضوعية أو الذاتية؛ على أن العدالة الإجرائية الموضوعية تشير إلى العدالة الفعلية أو الحقيقية، في حين تشير العدالة الإجرائية الذاتية إلى مدركات الإجراءات الموضوعية، أو إلى قدرة الإجراء الموضوعي على تعزيز أحكام العدالة، والملاحظ أنه عادة ما يقيس باحثو العدالة الجانب الذاتي للعدالة الإجرائية وتأثيراتها"

وقد أشارت دراسة (الطعامشة وحسب الله، 2015) إلى عدد من الدراسات التي جاءت لتضيف معايير جديدة للإجراءات كدراسة (Folger & BIES,1989) والتي أشارت إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف وتجنب التحيز الشخصي وإعطاء الموظف القدر الكافي من المعلومات المفسرة للقرار، في حين أشارت دراسة (Kulike,2001) إلى أن الإجراءات التنظيمية تكون موضوعية وعادلة وذلك في ظل تحقق شرطين:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الإدارة (التي تضع الإجراءات) و الموظفون (الذين يتأثرون بالإجراءات) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملون) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ويوضح (العليان، 2006، ص40) أن دراسة (Greenberg,1990) أشارت إلى أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين أساسيين هما:

- الجانب الهيكلي: هو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، النقل والترقية...
- الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرار للعاملين عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرار وحتى إمكانية إشراكهم في اتخاذه وهو ما يشكل أساس عدالة المعاملات.

إذن فالعدالة الإجرائية تركز على العملية أي الخطوات التي تتخذها الإدارة لتصل إلى قرار عادل في توزيع العوائد، ويشير (Lind & Tyler, 1988) إلى أن الأفراد أكثر قلقاً حول قضايا الإجراءات التي تحدد النتائج وأقل اهتماماً بالنتائج ذاتها؛ وذلك إذا أدرك الفرد أن العملية التي تأتت عنها النتائج كانت عادلة فإنه سيقبلها أياً كانت، في حين سيرفض تلك القرارات إذا كانت قائمة على ممارسات غير عادلة (Karanja, 2016, p31)، وقد تتمثل هذه الإجراءات في نظام مكافآت عادل أو فرص توظيف متساوية في تخطيط القوى العاملة.

وبحسب ما تشير إليه عدد من الدراسات فإن العدالة الإجرائية تؤثر على ما يعتقده الموظفون اتجاه منظماتهم ككل، فإذا أدركوا أن العملية عادلة فإنهم سيظهرون ولاء أكبر واستعداداً لتحسين أدائهم وسيزيد التزامهم التنظيمي ويكونون أقل استعداداً لإلحاق الضرر بالمنظمة أما إذا كان غير ذلك فإنهم لن يعتبروا فقط عوائدهم غير عادلة بل سيرفضون النظام ككل.

### 2.3.1.3. العدالة التفاعلية ( التفاعلية أو المعاملات )

تمثل البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية، فبعد تنامي الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية انتقلت هذه الأخيرة من الإجراءات القانونية إلى الإجراءات التنظيمية وكان واحداً من أسباب ذلك أنه في المنظمات توجد وضعيات مختلفة تستخدم فيها الإجراءات؛ والاختلاف في هذه الإجراءات و النتائج يظهر مع القرارات التنظيمية. إن استخدام نظرية العدالة في المنظمات قد أوضح بعضاً من القضايا فيما يتعلق بالإجراءات والعوائد فمثلاً في نفس منظمة ما، يفترض أن أي إجراء عادل سيخلق عدة ردود أفعال مختلفة لدى الموظفين؛ وهذا اعتماداً على الطريقة التي يطبق وينفذ بها المدراء المختلفون ذلك الإجراء؛ وهذا ما أطلق عليه (Bies & Moag, 1986) " العدالة التفاعلية" (Esterhuizen & Martins, 2008)؛ حيث يشيران إلى أن العدالة التنظيمية

ليست فقط مجرد مساواة و إنصاف وأنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نوعية المعاملة الشخصية.

وتعتبر العدالة التفاعلية امتدادا للعدالة الإجرائية؛ وتعني العدالة التفاعلية عند (Cohen - Charash & Spector, 2001) أنها عملية تركز على الاتصال بين الإدارة والعاملين؛ وأما دراسة (Colquitt, 2001) فتشير إلى أن العدالة التفاعلية هي الدرجة التي يعامل فيها الأفراد باحترام ولطف وأدب من طرف شخصيات السلطة المعنية بتنفيذ الإجراءات أو تحديد العوائد؛ وعرفها (درة، 2008) على أنها هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته لأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتمثل في المعاملة بالأدب والاحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بينهما، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

وعند (البشاشة، 2008) فإن العدالة التفاعلية هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات. وعرفها (Srivastiva, 2015) على أنها مدركات عدالة الاتصال القائم في الممارسات التنظيمية. أما مفهوم العدالة التفاعلية عند (Ortiz, 1999) يتوضح في جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار.

ويشير (Cohen - Charash & Spector, 2001) أن العدالة التفاعلية تختلف عن العدالة التوزيعية والإجرائية لأنها موجهة نحو المشرف بدلا من النتيجة (العدالة التوزيعية) أو المنظمة ككل (العدالة الإجرائية)، وفي أغلب الحالات حين تدرك العدالة التفاعلية فإن العدالة التوزيعية والإجرائية تدرك أيضا. وتتضح العدالة التفاعلية عندما تكون المعاملة الشخصية أكثر أهمية من العملية أو من نتيجة العملية. ومن جهة أخرى تشير أغلب الدراسات (Colquitt, 2001; Cropanzana et al., 2007; Srivastava, 2015; Yean & Yosof, 2016; Yadav, 2017) ودراسة (العطوي، 2007) إلى أن العدالة التفاعلية يتفرع عنها نوعان من العدالة هما عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات.

• **عدالة العلاقات الشخصية:** وتشير حسب (Cropanzano et al., 2007) إلى الاحترام والأدب واللطف في معاملة الآخرين، وتعرف على أنها مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين، وتتضمن المعاملة الشخصية، ويشير (هزي، 2015، ص

33) أنه كلما تغيرت درجة عدالة العلاقة الشخصية بين الموظفين ومشرفيهم أو إدارتهم كلما ساهم ذلك وبشكل أساسي في تغيير ردة فعلهم على نتائج القرار المتخذ، ذلك أن التعامل بلطف واحترام مع الموظف يولد لديه شعور أفضل اتجاه قراراته قد تكون غير محببة إليه.

- **عدالة المعلومات:** ويعرفها (Cropanzano et al., 2007) بأنها تشير إلى ما إذا كان الشخص صادقاً ويعطي تبريرات كافية عندما تكون الأمور تسير بشكل سيء. كما تعرف على أنها التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد؛ ويشير (Karanja, 2016) أن كثيراً من الدراسات أكدت أن مدركات العدالة لدى الموظفين تزيد بشكل كبير عندما توضح وتشرح المخرجات بشكل مفصل (مستوى عالي من عدالة المعلومات) لأن ذلك يعكس اهتمام المنظمة بهم وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم.

تؤكد العدالة التفاعلية على التبادل بين الأشخاص لذلك فإن الموظفين يبحثون عنها في مشرفيهم، وأشارت دراسة (Srivastava, 2015) أن (Bies & Moag, 1986) حددا أربعة معايير للحكم على نوعية العدالة التفاعلية في المنظمة :

- التبرير المناسب للقرارات: الجهود المبذولة لشرح نتائج القرارات؛
- الأمانة والإخلاص: تجنب الخداع؛
- الاستقامة والانضباط: غياب التصريحات الجارحة والأسئلة غير المناسبة؛
- الاحترام: المعاملة الصادقة والمميزة للأفراد بالإضافة إلى تجنب الهجمات ذات الطابع الشخصي.

وعليه يمكن القول أن العدالة التفاعلية تعكس الطريقة التي يعامل بها الفرد عند تطبيق إجراء رسمي معين عليه في المنظمة التي يعمل بها، وإعلامه بكافة المعلومات التي توضح سبب تطبيق الإجراء عليه بطريقة إنسانية لائقة، وهذا لما لها من تأثير على سلوكيات الموظفين اتجاه منظماتهم حيث أن توافر العدالة التفاعلية له علاقة قوية ومباشرة بالالتزام التنظيمي.



إن تحقيق الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية مهمة تستحق الجهد إلا أنها في نفس الوقت صعبة التحقيق، لكن الدراسات تشير إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة متفاعلة، ويمكن من خلال هذا التفاعل التخفيف جزئياً من الآثار السلبية لإدراك عدم العدالة من غياب أحد الأبعاد إذا تم الحفاظ على الأقل على بعد واحد من أبعادها (Cropanzano et al., 2007) ومثال ذلك أن غياب العدالة التوزيعية والإجرائية سيكون له آثار سلبية أقل إذا كانت المنظمة تتمتع بعدالة تفاعلية عالية، كما تشير دراسة (Cropanzano et al, 2007., Karanja, 2016) أن كثيراً من الدراسات كما هو متوقع أشارت إلى العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية بأبعادها وكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذه العلاقة يمكن أن تكون قوية جداً.

### 2.3. الثقة التنظيمية

نال مفهوم الثقة الاهتمام الكبير في العديد من الحقول العلمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي والتعليم وغيرها وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي، على أنها مصدر رئيسي لرأس المال الاجتماعي ومحور أساسي يرتكز عليه أداء المنظمات لكونها تعمل على خفض تكاليف المعاملات داخل المنظمات وزيادة التعاون بين أعضائها داعمة لاحترام السلطات التنظيمية (Bussing, 2002). وأن ذلك الدور الأساسي الذي تلعبه الثقة كونها تسهم في عميلة التبادل الاجتماعي بين الأفراد جعل العديد من الدراسات تبحث في كيفية بناء هذا العنصر وطرح آليات معالجة فقدانه وذلك على المستوى الكلي والجزئي (Bachmann, Gillespie, & Priem, 2015)، وقد استفاد علماء الإدارة من دراسة الثقة وانعكست نتائج هذا العمل من خلال البحوث التي نشرت في العديد من المجلات العلمية المتخصصة (Yang, 2005)، وقد أشارت هذه الدراسات بأن للثقة دور أساسي في علاقات العمل الفاعلة والمنتجة، وأهميتها تنعكس أيضاً في إرشاد مواقف وسلوك العاملين داخل المنظمة، على أنها حالة نفسية جوهرية لتكوين ودعم علاقات الأفراد، مما دفع الدراسات إلى إبراز دورها كمحدد لكل من سلوكيات المواطنة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Bagraim & Hime, 2007) وقد طرحت العديد من البحوث التي أكدت على هذا الجانب.

وجاء التركيز على عنصر الثقة على اعتبار أنها عنصر محوري في محيط الأعمال، وهذا في ظل التغيرات العديدة التي طرأت على بيئة الأعمال العامة والخاصة على حد سواء، وذلك فيما

يتعلق بطبيعة الأعمال أو أساليب الأداء، أو نظم الاتصال والمعلومات والتقنيات المستخدمة في الأداء، أو توقعات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمات؛ الذي دفع بهذه الأخيرة إلى استبدال الأشكال التقليدية للإدارة بأساليب تتسم باللامركزية، وجعلها تركز على التعاون والتنسيق ومقاسمة المسؤولية، ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والتركيز على علاقات العمل الأفقية، كل هذا بهدف الوصول إلى ارتقاء في الأداء على جميع المستويات التنظيمية (Mühl, 2014, p. 1).

كما أشار رشيد (2004) استناداً إلى دراسة (Sonnenburg, 1994) أن عدم بناء عنصر الثقة بالمستوى المطلوب يظهر معه الكثير من الآثار السلبية في بيئة العمل، مفادها أن تلك المنظمات التي تتسم بمستويات متدنية من الثقة التنظيمية موظفوها سيعملون دوماً تحت درجة عالية من الضغط النفسي والقلق والشعور بعدم الأمان، لأنهم موضع ريبة وشك، الأمر الذي يمنعهم من التركيز على أداء أعمالهم بشكل جيد، مما يؤثر سلباً على أدائهم ونتاجيتهم.

في حين أشارت دراسة (Laka-Mathebula, 2004, p. 78) إلى أن الدراسات اسهبت في البحث عن النتائج التنظيمية التي ترتبط بعنصر الثقة التنظيمية وما ينجر عنها من فوائد، على أن تلك الدراسات افتقرت إلى دراسة أبعاد الثقة التنظيمية والآلية التي يبني بها هذا العنصر داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لعرض أدبيات الإدارة بخصوص الثقة التنظيمية، بتأطير مفهومها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في بيئة العمل ومن ثم تبيان علاقتها بكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما تعرضها الدراسات السابقة، وذلك أملاً في تقليص الفجوة المعرفية لهذا الموضوع من خلال تطرقه إلى الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة كموضوع دراسة الثقة من جانب مصدرها أو من خلال الإشارة إلى الأهمية النسبية التي تمتلكها مصادر الثقة في تحديد مخرجات العمل الموقفية والسلوكية.

### 1.2.3. مفهوم الثقة التنظيمية

خلص الاطلاع على عدد من تلك الدراسات والبحوث المتعلقة بعنصر الثقة إلى أن هذا الأخير بنية متعددة المفاهيم، حيث ركزت على دراسة ذلك المفهوم العديد من التخصصات الادارية والتنظيمية والنفسية وحتى الاجتماعية منها (الرشيدي، 2015، ص10؛ كاظم، 2014)، نتج عنها تداخل مفاهيمي مع عدة مصطلحات مثل التعاون والتقدير والمخاطرة (Mayer, Davis, )

(Schoorman, 1995) ، وان تلك الدراسات التي جاءت حديثا بهدف تحيين هذا المفهوم لم تأتي بالشيء الجديد نسبيا، لأن ما أتت به من مفاهيم جديد تم بناؤها على أصل المفاهيم التقليدية التي عالجتها الدراسات السابقة، وأن مفهوم الثقة يمكن حمله على أنه بنية متعددة الأبعاد، ومن جهة أخرى يمكن تجزئته وفق تصورات أحادية البعد لا يمكن تمييزها في أغلب الأحيان عن باقي البنى المفاهيمية الأخرى مثل مفهوم التعاون والألفة (Mühl, 2014, p. 9)

يشير رشيد (2004) إلى ذلك القبول النظري لأهمية الثقة في المنظمات كما أسلفنا سابقا، إلا أنه لا يزال طرح مفهوم الثقة محدودا وذلك لحالة اللبس التي تسوده، وهو ما نتج عنه عدم وجود مفهوم واحد موحد بين الدراسات، كما يضيف أن الأدبيات في العديد من حقول المعرفة قدمت تعريفات عديدة ومتباينة للثقة؛ وأن الثقة من المنظور الفلسفي هي ذلك السلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية، في حين تعتبر الثقة من المنظور الاقتصادي كخيار عقلاني مبني على حساب التكاليف والعوائد؛ وي طرح علماء النفس مفهوم آخر للثقة مبني على منظور السمات الشخصية للفرد الذي يمنح الثقة والشخص المتلقي لها، ويركزون على العديد من الإدراكات الداخلية التي تنجم عن الخصائص الشخصية في هذا المجال؛ أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعي مستمد من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، وخلصت دراسة رشيد استنادا إلى دراسة كل من (Andaleeb, 1992) ودراسة (Bhattacharjee, 2002) إلى نتيجة مفادها أن ما يجمع بين كل التعريفات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اعتقادا، أو اتجاها، أو توقعا لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الوائق (واضع الثقة).

وقد قدمت دراسة (Mayer et al., 1995) مفهوما عرفت من خلاله الثقة الشخصية بأنها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون عرضة للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به) على أساس توقع أن الطرف الآخر سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص مانح الثقة حتى وإن لم يكن قادرا على مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم به؛ ويعد هذا المفهوم بناء على ما اشارت إليه دراسة كل من (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007)، (رشيد، 2004) كمحاولة لعمل تكامل بين المداخل المختلفة في هذا المجال، جعل منه مفهوما أكثر اقتباسا في الأدبيات إلى جانب المفهوم المماثل الذي عرضته كل من دراسة (McAllister, 1995) ودراسة

(Tyler & Kramer, 1996) على أن الثقة هي منظور للعلاقات بهدف الحد من تصورها على أنها خيار عقلائي (Vineburgh, 2010).

كما تشير دراسة (Bussing, 2002) أنه باستقراء تلك الأدبيات الخاصة بالثقة التنظيمية يبدو أن مفهوم هذا المصطلح يحمل معانيً بديهية وشائعة الاستخدام في العديد من الحالات وأن البحث في تلك الأدبيات يخلص إلى ثلاث نقاط أساسية هي: 1. أن الثقة ليس لها مفهوم واضح ومحدد على الإطلاق، وذلك بوجود العديد من القواعد التي تحكمه، 2. أن الثقة ليست بالعنصر الجديد والمستحدث في أدبيات البحوث الإدارية، وأن ما تم طرحه من مفاهيم حول هذا العنصر هو على العموم نظري، ولم ينظر إلى خلفيات وجذور تلك المفاهيم في إطار تخصصات مختلفة، وأن سبب الاهتمام المتزايد بعنصر الثقة هو الاعتقاد بأن المفاهيم التقليدية لهذا الأخير في العلوم الإدارية كخيار عقلائي فشل في تفسير مختلف العمليات السلوكيات القائمة في المنظمة، وهو ما يؤكد على أن الفهم الجيد لهذا العنصر بالطريقة السليمة يمكن أن يسهم في سد العديد من الفجوات المعرفية وحل لعدد من الاشكاليات في الجانب الاقتصادي والإداري، 3. كما توضح تلك الدراسات نقطة أخرى بشأن النقص الموجود في الأدلة التي تبين ما إذا كانت الثقة جزء من نموذج مفاهيمي شامل، وأن دورها يكمن في كونها تمثل أحد الأسباب التي تؤدي أو تتوسط عدد من العلاقات التنظيمية أم أنها نتيجة لأوضاع تنظيمية.

ويعرض جدول 7 الآتي عدد من التعاريف حول الثقة التنظيمية كما جاء عرضها في الدراسات السابقة، لخصها الباحث بهدف تبيان درجة الاختلاف المفاهيمي لهذا العنصر، وتمهيدا لاستخراج تلك الأبعاد التي يقوم عليها بناء مفهوم الثقة.

## جدول 7. مفهوم الثقة التنظيمية

ثقة أحد الأطراف في طرف آخر بعزمه على التعاون معه، بما يعني ضمناً أن هذا الأخير يحتمل أن يتصرف بما فيه مصلحة للطرف الوائق أو على الأقل لا يحمل أي ضرر له.	(Gambetta, 1988)
درجة من المخاطرة يتضمنها قرار مشاركة أحد الأطراف مع طرف آخر، بتقدير السلوكيات المستقبلية المحتملة لذلك الطرف.	(Coleman, 1991)
الاطمئنان المتبادل المرتكز على عدم استغلال أي طرف لضعف الآخر.	(Barney & Hansen, 1994)
توقعات إيجابية يتيقنها أحد الأطراف فيما يتعلق بسلوكيات طرف آخر، وعندما تيقنه بأن تلك التوقعات سلبية يكون الشك.	(McAllister, 1995)
استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقع أن هذا الأخير سيقوم بأداء أعمال فيها مصلحة للشخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن هذا الأخير قادراً على مراقبة سلوك الطرف الموثوق به أو التحكم به.	(Mayer et al., 1995)
التوقع الناشئ داخل مجتمع ما بفعل وجود سلوك منظم تعاوني صادق	(Fukuyama, 1995)
توقعات الفرد الايجابية بسلوكيات الآخرين التنظيمية بما فيه المصلحة العامة، والتصرف وفقاً لهذه التوقعات.	(حلواني، 1995)
مناخ إيجابي يزيد في الانفتاح والتأثير في الآخرين والإعتماد المتبادل بينهم مما يساعد في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، دافعاً إياهم إلى الرضا عن العمل.	(الكساسبة، 1996)
الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين.	(Rousseau et al., 1998)
التوقعات الايجابية الموثوقة بخصوص تصرف الآخرين.	(Lewicki et al., 1998)
توقع طرف ما حول قدرة وسلوك وحسن نية الطرف الآخر.	(Blomqvist & Stahle, 1999)
رغبة المنظمة بناءً على ثقافتها وسلوكيات اتصالها في انشاء علاقة أو القيام بمعاملة مع طرف آخر (شخص، جماعة أو منظمة) تعتقد أنه مختص ونزيه وذو اهتمام وموثوق فيه محددة بذلك أهداف وقيم مشتركة بينه وبينها.	(Shockley-Zalabak et al., 2000)
وسيلة للحد من التعقيدات الاجتماعية.	(Luhman, 2000)
الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.	(Chen et al., 2003)

جدول 7. مفهوم الثقة التنظيمية (تابع)

حالة اجتماعية تشير بشكل عام إلى علاقة ثنائية تنشأ بين كيانين، كل كيان يطمأن للآخر ويؤمن ويقدر بأن الكيان الآخر سيتصرف أو له نية القيام بعمل فيه مصلحة ومفيد.	(Zhou et al., 2005)
إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة.	(الطائي، 2007)
التوقع بأن الفرد الآخر أو المجموعة سوف تبذل جهداً لتتصرف بحسن نية وفقاً للالتزامات الصريحة أو الضمنية على حد سواء، وأن يكونوا صادقين في كل المفاوضات التي سبقت تلك الالتزامات، بالإضافة إلى عدم استغلال الأطراف الأخرى حتى عند وجود فرصة لذلك.	(Yeh, 2009)
عملية فردية أو تنظيمية، تهدف إلى إشباع الحاجات غير القابلة للإشباع ذاتياً، والتي تبدأ بوعي وإدراك الفرد لحاجة غير مشبعة، دافعة إياه إلى تحليل المعلومات المتاحة والمتعلقة بالآخرين، بغرض تحديد قدرة الطرف الآخر (فرد أو مجموعة أفراد أو حتى منظمة) على القيام بسلوكيات معينة تشبع حاجته.	(البدراي، 2010)
الشعور بالدعم في العمل، وهو الاعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة من خلال متابعة الالتزامات.	(Brown et al., 2011)
إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في اظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل مما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة.	(كاظم، 2014)
توقعات سلوكية تشمل أخلاق الوظيفة، والدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل، بالإضافة إلى توقعات خاصة بقدرة الآخرين على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، وتعاملهم مع أطراف أخرى بفاعلية، وكذا توقعات تقييمية تشمل الحكم على الأمور والأشخاص الآخرين بمنطق وموضوعية.	(الرشيدى، 2015)

المصدر: من اعداد الباحث استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة

إن الناظر إلى تلك التعاريف التي طرحتها الدراسات السابقة، يجد أنه لا يوجد إتفاق بشأن وجود تعريف واحد وموحد للثقة بمفهومها المنفرد أو ذلك اللصيق بالتنظيم، وأن وجود هذا الاختلاف مفاده أن الباحثين في هذا المجال تتعدى رؤيتهم لمفهوم الثقة من زوايا مختلفة وذلك وفق ما تمليه متطلبات تخصصات مجال بحثهم إلى طرح بنى مفاهيمية مختلفة لها، وأن

تنوع تلك التعاريف حول مفهوم الثقة ساهم في خلق ارتباك في الأدب المفاهيمي لها، كون أن الباحثين يستخدمون مصطلحات وعبارات متشابهة للدلالة على بنى مفاهيمية مختلفة (Adams & Wiswell, 2007)، ويشير البدراني (2010، ص 49) في هذا الصدد، إلى أن التعاريف التي طرحتها الدراسات تضمنت توظيف مجموعة من المفردات التي تدخل في تكوين مفهوم الثقة أبرزها الاستعداد، الاعتماد، الاطمئنان، التوقعات المتفائلة أو الإيجابية، التوقعات المتشائمة المخاطرة، التهديد، المصالح، النتائج المرغوبة، عدم القدرة على الرقابة، اليقين والشك، كما أن تلك التعاريف لم تكن متعارضة ولا متناقضة، بل ظهرت على أنها مترابطة ومتناسقة في معانيها، كما لاحظ البدراني أنها لم تتبع نسقا تطوريا، كأن يكون التعريف الأحدث أفضل من الأقدم\* وأن ذلك التعدد المفاهيمي حول الثقة جسده الدراسات السابقة في عدد من المداخل.

فمن الجانب الاقتصادي تعرف الثقة على أنها قرار عقلائي محسوب، أما اجتماعيا فينظر إليها على أنها ظاهرة مؤسسية، كما أن مدلولها في علم النفس يشير إلى استعدادات الفرد التي تشكلت لديه من خلال التجارب السابقة وعمليات التنشئة الاجتماعية والثقافية، وأتوقعاته بشأن امكانية الاعتماد على طرف آخر، كما يمكن النظر إليها تحت هذا الجانب على أنها مجموعة معقدة من العلاقات الشخصية والبيئية، وبدمج مختلف هذه المداخل يمكن أن تعرف الثقة على أنها الحالة النفسية التي تنطوي على عملية صنع قرار متأثر بمواقف الفرد وإدراكاته، وذلك بشأن استعداده للخضوع لطرف آخر مستندا في ذلك على جملة التوقعات الايجابية التي يخمنها الفرد حول الدور الذي سيقوم به الطرف الآخر مستقبلا (Bagraim & Hime, 2007)، وهو التعريف الذي يميل إليه الباحث كونه يصف الثقة على أنها مستوى من الشعور بالاطمئنان لدى الشخص الواثق، يقترن بشكل مباشر بقرار الاعتماد على طرف آخر، انعكاسا لاتجاه التوقعات الايجابية المحصلة من عملية تقييم قدرة الطرف الآخر على الالتزام بالتنفيذ بالطريقة التي تضمن تحقق مصلحة الطرف الواثق.

---

\* لذلك يعتبر البدراني (2010، ص 49) التعريفات السابقة مستوفية للعناصر التي يتكون منها مفهوم الثقة على كل من المستويين الاجتماعي والتنظيمي، وأن ما يمكن اضافته من خلال إيجاد تعاريف جديدة لهذا المفهوم يقتصر على طريقة العرض التي يراد لها أن تكون أكثر تعبيرا وتمنح صورة أوسع للمفهوم وأكثر تفصيلا، وذلك من خلال تنظيم عناصر المفهوم التي تضمنتها محاولات التعريفات السابقة وهذا بالنظر إلى الثقة كعملية تتكون من عدة خطوات متسلسلة، وتتضمن قرارات مرحلية للمراجعة وتحديد مسار جديد للثقة، وذلك كونها متبدلة ومتحولة تبعا للتغيرات التي تطرأ على أطرافها.

### 2.2.3. مداخل الثقة التنظيمية

يمكن أن ينظر إلى مفهوم الثقة من زاوية المدخل الذي تعالج به هذه الأخيرة، حيث يقدم كل من (Colquitt, Lepine, Wesson, & Gellatly, 2011) إنطلاقاً من دراسة (Mayer et al., 1995) ثلاث مجموعات من العوامل التي من شأنها أن تحدد الثقة التنظيمية هي: الميول الإدراكي المعرفي والمشاعر والتي تعتبر في نفس الوقت أبعاد تتحدد من خلالها الثقة التنظيمية وفق كل مدخل من مداخل دراستها، أين يمكن تقسيم هذه الأخيرة على الأساس الذي تبنى عليه إلى مدخل أساس الثقة ومدخل أخري يطلق عليه بؤرة الثقة أو مرجعية الثقة.

#### 1.2.2.3. مدخل أساس الثقة

بناء الثقة وفق هذا المدخل مرهون بوجود دعم لتلك التوقعات الإيجابية لطرف بشأن السلوك المقصود لطرف آخر، وقد أكد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي إلى وجود أسباب ودوافع وطرق متعددة لبناء هذا التصور تحدها الدراسات في مجموعتين من الأسس هما الإدراكي المعرفي والأساس العاطفي (Edmondson, Kramer, & Cook, 2004; Yang, 2005)، وكلاهما يرتبط بمقدار التوقعات اتجاه الآخرين. وتشير دراسة (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007) وذلك في إطار عرض أن الثقة مفهوم متعدد الأبعاد على أن غالبية الدراسات تأتي لتفسير ذلك المفهوم من خلال الجمع بين النظرة الاقتصادية التي تتجسد في تخمينات حول تكلفة المعاملات التي ستتأتى عن وضع الثقة، والنظرة الأخرى الاجتماعية النفسية التي تحكمها العواطف والأحاسيس القائمة بين الأفراد، ومنه يمكن النظر إلى الثقة على أنها ميول أو حتى قرار عقلائي يتأسس على جوانب محاسبية، كما يمكن أن تكون علاقة تعامل تتأسس على أبعاد عاطفية.

الثقة ميول: في هذا الصدد يشير الباحثون في السلوك التنظيمي (Colquitt et al., 2011) أن هذا النوع من الثقة لا يرتبط بأي شكل من أشكال السلطة، وإنما يرتبط بشكل كبير بطبيعة شخصية الطرف الواثق، أين يميل بعض الأفراد بشكل عالي لوضع ثقتهم في أطراف أخرى، وذلك اعتماداً على ما يصدر من كلمات ووعود وما يتوضح من بيانات حول الأفراد والجماعات، وأن هذا النوع من الثقة شكل من أشكال الثقة في الطبيعة البشرية، مما يجعل الأفراد الذين يملون إلى الثقة هم بعكس الأفراد المشككون ينظرون إلى الأطراف الأخرى بنظرة



مقبولة وإيجابية؛ كما أن وجود ذلك الميول عنصر مهم في بناء الثقة مع الأطراف الغريبة التي تظهر في المراحل الأولى لتشكيل العلاقات الجديدة؛ وأن محل ومنشأ تلك الميول هو القيم الشخصية والثقافية، كما يمكن أن تنشأ عن التجارب المكتسبة، وأنه يمكن بناؤها وتطويرها لدى الفرد في المراحل الأولى للطفولة وتستمر في التشكل مع مرور الوقت وذلك من خلال الخبرات والتجارب المكتسبة؛ كما أن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد له دور في بناء تلك الميول التي تكون أساسا في بناء هذا النوع من الثقة.

**الثقة إدراك:** أين يعتمد بناء الثقة على جملة من التوقعات لها اعتبارات نفعية (كلفة - ربح) وهو ما يركز عليه الجانب الإدراكي، وتشير دراسة (Kramer, 1999) إلى أن الاعتبارات التي ينظر إليها هذا الأساس مستنبطة بشكل واسع من النظريات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقياما على هذا الأساس يتم تصور الثقة على أنها شكل يتماثل مع أشكال خيارات المخاطرة، وذلك لأن غالبية الأفراد لهم نزعة لاتخاذ تلك الخيارات العقلانية والمفيدة (تعظيم الأرباح المتوقعة، والعمل على التقليل من الخسائر المحتملة)، كما تشير دراسة (Lewicki & Bunker, 1996) على أن هذا المدخل يبني على نظرة نفسية اجتماعية والتي تنص على ان عمليات التبادل الاجتماعي التي تكون بين الأفراد من شأنها أن تسهم في بناء أو نقض الثقة على مستوى الأشخاص والجماعات، أين يمكن تصور الثقة على أنها مجموعة من التوقعات حول طبيعة تلك التبادلات أو درجة مخاطرة مرهونة بافتراض تلك التوقعات والتصرف حيالها، والمتعلقة بالعوامل المحددة التي من خلالها يعزز أو يعرقل تطوير تلك الثقة والحفاظ عليها.

كما أن تقدير الثقة وفق هذه المعايير المحاسبية مرهون بوجود عنصرين محوريين، أولاهما القدر المعرفي الذي يملكه الفرد ويؤهله لأن يضع ثقته بطرف آخر، أما العنصر الثاني فهو ما يتعلق بالطرف الموثوق به من قوة الحافز التي تدفعه للوفاء بتلك الثقة، وأن الأفراد بإمكانهم وضع ثقتهم في طرف ما إذا أدركوا أن ذلك الطرف يرغب في أن يكون أهل لتلك الثقة ويشير (Kramer, 1999) في هذا الصدد أن رؤية الثقة على هذا الأساس العقلاني لا يخلو من الانتقادات، أبرزها هو عدم وجود فهم واضح للكيفية التي من خلالها يستطيع الأفراد اتخاذ قرارات حول وضع الثقة وذلك من خلال وجهة نظرهم التوقعية، كما لا يمكن لمثل هذه القرارات المحفوفة بالمخاطرة أن تكون مرهونة لتلك المعايير المادية العقلانية فقط، وأن تلك النماذج التي تركز على الخيارات العقلانية في تفسيرها للثقة وبنائها، ليست مثبتة بما فيه

الكفاية بوجود دراسات تطبيقية تدعم ذلك، كما تبقى هذه النظرة المادية للثقة قاصرة في تفسيرها لمفهوم الثقة وذلك من وجهة نظر نفسية، لكونها تميل لأن تكون مادية أكثر منها عاطفية، وذلك نظرا لما تحمله من قدر ضئيل لتلك التأثيرات العاطفية والاجتماعية في قراراتها نحو الثقة وبناءها.

**الثقة مشاعر:** وضمن هذا المنظور الذي يركز على الأساس العاطفي ينظر إلى الثقة بناء على العلاقات بين الأشخاص، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الوثائق والموثوق به، وان الخيارات التي تبني على أساسها الثقة ضمن هذا النموذج تقوم على معايير عاطفية وحس الفرد أكثر من أن تكون حسابية مادية (Edmondson et al., 2004)، وقد جاء هذا كاستجابة لتلك القيود والمخاوف حول اعتبار الثقة بنية تتأسس على نظرة مادية فقط، فبرزت بذلك نماذج تنظر إلى أن ادراج تلك العلاقات الاجتماعية بشكل منظم في خيارات الثقة من شأن أن يعطي فهم واضح حول الثقة، وقد أتى تعزيز مفهوم الثقة وفق هذه النظرة من خلال عدد من البحوث التي عملت على تطبيق مجموعة من البنى المفاهيمية على المستوى الكلي مثل عملها على الشبكات وانظمة الحوكمة، وذلك بهدف خلق وابرار عنصر الثقة ونشره وإداعه ضمن المنظمات وفيما بينها.

في حين يشير البدراني (2010، ص56) أن الثقة تنقسم إلى ثلاثة أنواع إذا ما تم النظر إلى موضوعها، أو أساس بناءها، النوع الأول من الثقة هو ما يركز على الصداقة الشخصية وهي المعتمدة على النوايا الحسنة والصدقات الشخصية، ومن ثم فهي تتأسس على الأخلاق التي تمنع الفرد من ارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر سلبا على الآخرين؛ أما النوع الثاني من الثقة فهو ذلك الذي يستند على الكفاءة، وهي الثقة التي تتأسس على إدراك قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومهاراتهم للقيام بمهام معينة، أي أنها اقتناع بأن الفرد يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه، فالثقة هنا تعتمد على السمعة التي تكونت عن الطرف الآخر موضع الثقة، وأن هذا النوع من الثقة ليس فيه ثبات، بحكم أنها ممكن أن تصير في الاتجاه المعاكس إذا أخفق الطرف موضع الثقة في إنجاز المطلوب منه بمستوى توقعات الطرف الوثائق؛ في حين يعكس النوع الثالث تلك الثقة التي تركز على العقد، وهي ما يعتمد على الالتزامات التعاقدية بين أطراف الثقة، أين يتوقع كل طرف الحصول على منفعة معينة من الطرف الآخر وفقا لبنود العقد الذي يربط بينهما.

### 2.2.2.3. مدخل مرجعية الثقة

يمكن القول أنه عموماً يوجد أكثر من مرجع للثقة في أي منظمة كانت، تسمح للفرد بأن يضع ثقته فيها، كما يمكنه أن يبدي تخوفه في نفس الوقت من طرف آخر، ولذلك فإن وجود تجسيد واضح لتلك المرجعيات يسهل معه صياغة الفرضيات الموجودة بين الثقة وغيرها من الظواهر التنظيمية الأخرى، وبغية تحقيق ذلك حاول الباحثون ضمن السلوك التنظيمي التعريف بمختلف مرجعيات الثقة الموجودة ضمن المنظمات.

أين يمكن تصور تلك المرجعيات كشخص واحد أو مجموعة من الأفراد أو حتى المنظمة بحد ذاتها، وبناءً على هذا المعيار تتحدد العديد من الأنواع للثقة، فقد أوضحت دراسة (Bagraim & Hime, 2007) أنه يوجد على الأقل مرجعين للثقة القائمة على العلاقة الموجودة بين الأشخاص، وتتحدد أولى المرجعيتين في الرؤساء أو المشرفين أو ما يطلق عليه الثقة الرأسية كإشارة إلى الثقة الموجودة بين الموظف والمستويات الهرمية الأعلى من المستوى الوظيفي الذي يشغله الموظف، كأن نقول الثقة في المشرفين أو الثقة في الإدارة العليا في التنظيم، في حين تشير المرجعية الثانية إلى زملاء العمل وذلك على أساس أنها تحدد ما يطلق عليه الثقة العرضية أو الجانبية، والتي تبرز علاقات الثقة الموجودة بين الفرد وزملائه ممن يشترك معهم في وظيفة مماثلة.

ويرى الباحثون أن من الأهمية تحديد تلك المرجعيات لتتحدد على ضوءها أبعاد الثقة، وأن العمل على الفهم الجيد لتلك المرجعيات يسهم في الاستفادة بشكل أكثر من نتائجها الإيجابية التي تنعكس على الأداء بشكل عام وبناء سلوكيات مواطنة وإلتزام عاليين، وعلى الرغم من علاقة الارتباط الكبيرة التي هي موجودة بين تلك المحاور المرجعية للثقة إلا أن الدراسات تؤكد على ضرورة التمييز بين تلك المحاور بهدف إيجاد تلك المحددات والنتائج الخاصة بكل محور (Stinglhamber, Cremer, & Mercken, 2006)، وذلك من منطلق أن لكل منها محدداته ونتائجه الخاصة، فثقة الموظف بالإدارة العليا محكوم بحجم الدعم التنظيمي الذي تقدمه هذه الأخيرة للموظف، بالإضافة إلى مقدار العدالة التي يلمسها الفرد داخل التنظيم، في حين الثقة بين الموظف ومشرفيه أو زملاء العمل تنعكس في صور تحت إطار التبادل الاجتماعي، وذلك بالنظر إلى النتائج المرتبطة بالوظيفة من زيادة في الأداء الوظيفي أو عرض لسلوكيات مواطنة

كأن يعمل الموظف على اعطاء وقت إضافي للوفاء بطلبات المشرف أو البقاء في العمل لوقت متأخر لتقديم مساعدة لهذا الأخير أو لأحد زملاء العمل.

### 3.2.3. أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها

#### 1.3.2.3. الثقة بالرئيس

تشير الأدبيات النظرية والعملية إلى العديد من محددات الثقة بالرئيس، ولكن يظهر أن هناك ثلاث محددات للثقة به، هي الأكثر شيوعاً في الأدبيات (Mayer et al., 1995) وتتضمن هذه المحددات النزعة إلى الخير والاستقامة والقدرة.

والنزعة إلى الخير توجه إيجابي من قبل الرئيس نحو المرؤوسين، وتعني مدى إيمان المرؤوس بأن الرئيس يملك نوايا حسنة اتجاهه، ويريد عمل الخير له، لا لدوافع ذاتية، ولا لتحقيق مكاسب شخصية. وغالباً ما يشار إلى هذه الصفة على أنها أحد أشكال الود والايثار، وعلى أنها مرادف للانفتاح والصدق، كما يمكن أن تحمل معنى الانصاف والعدالة على أن النزاهة هي قواعد لتطبيق العدالة بين الأفراد (Mühl, 2014)، والرئيس بامتلاكه لهذه الصفة يعمل على تقديم المساعدة لمرؤوسيه، حتى وإن لم يطلب منه ذلك، وحتى ولو لم يحصل على مقابل، كما أنه بذلك لا يكون انتهازياً ولا يميل إلى استغلال موظفيه حتى وإن سمحت الفرصة لذلك، بل يبادر في مساعدتهم، بما يقود المرؤوسين إلى إدراك تلك النزعة الخيرة التي يمتلكها رئيسهم بما يبني أو يعزز ثقتهم فيه، وقد أشارت الدراسات على أن النزعة لعمل الخير تشكل أساس الثقة وعنصر محوري لبناء ثقة المرؤوس برئيسه. وترى تلك الدراسات أن المرؤوسين يجدون صعوبة في وضع ثقتهم في رئيسهم ما لم يدركوا دوافعه بصورة إيجابية أولاً، وفضلاً على ذلك فإن هناك دلائل عملية تؤكد على التأثير الإيجابي للنزوع إلى الخير على مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

ومن ناحية أخرى، فإن الاستقامة تعني إدراك المرؤوسين أن المدير يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة للمرؤوس (Mayer et al., 1995)، وهناك عدد من تلك العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس يتصف بالاستقامة، مثل اتساق أفعال الرئيس في الماضي، ومصداقيته، وامتلاكه احساساً قوياً بالعدالة، ومدى التطابق بين أقواله وأفعاله

ويؤكد الكثير من المنظرين على أهمية الاستقامة كمحدد للثقة، فضلا على ذلك، هناك عدد من الدراسات التي تقدم دليلا عمليا على أن الاستقامة هي إحدى المحددات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس.

وتشير دراسة رشيد (2004) إلى أن النزعة إلى الخير والاستقامة بحد ذاتهما غير كافيتين لبناء الثقة. فلا بد أن يمتلك الرئيس القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يكتسب ثقة مرؤوسيه. وتعني القدرة مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي يمتلكها المدير في مجال عمله والتي تؤهله للقيام بدور من نوع خاص، والتي تمكنه من التأثير على المرؤوسين في مجال عمله (Mayer et al., 1995)، ويمكن الحكم على قدرة الرؤساء من خلال ما يملكونه من مؤهلات أو من خلال أدائهم لأعمالهم، ويرى العديد من الباحثين أن ثقة المرؤوسين برئيسهم تزداد عندما يرون أن هذا الأخير يملك الكفاءة اللازمة لأداء عمله، في حين يضيف Weber 2008 أن امتلاك الرئيس لتلك المهارات الاجتماعية هي جزء مهم من كفاءته وذلك إلى جانب ما يعرض من اهتمام وقلق على تحقيق مصالح الأطراف الآخرين، بعيدا عن الانتهازية الفردية.

في حين أشارت دراسة (Bagraim & Hime, 2007) على أن انفتاح الرئيس على مشاركة المعلومات مع مرؤوسيه وصراحته معهم تعتبر من أبرز المحددات لهذا النوع من الثقة وذلك إلى جانب المحددات الثلاثة المذكورة سابقا، حيث يشير البدراني (2010) وذلك إستنادا إلى نتائج دراسة (Tan & Tan, 2003) أن عملية الاتصال الفعالة في المنظمة والتي تعتمد على مقدار جودة وكفاءة نظم ووسائل الاتصال الفعالة في المنظمة ذات تأثير إيجابي على ثقة العاملين.

وقد لخص (Mühl, 2014) في كتابه تلك المحددات التي من شأنها أن تخلق ثقة العاملين في الرئيس، وذلك استنادا إلى ما جاءت به الدراسات السابقة في هذا الشأن وقد توضحت تلك المحددات المشار إليها في ستة عناصر: 1. النزاهة والمساواة، 2. الشعور بالمسؤولية (التعاطف مع الآخرين)، 3. الكفاءة، 4. الانفتاح والوضوح، 5. الدقة والاعتمادية، 6. التصميم والارادة؛ وقد أشار الكاتب إلى تصنيف آخر لما سبق من محددات قدمه كل من (Dietz and Hartog 2006) قائم على توزيع تلك المحددات في ثلاث مجموعات متباينة، المجموعة الأولى تحدد الثقة كإعتقاد (إيمان)، المجموعة الثانية تصف الثقة كقرار والمجموعة الثالثة توضح الثقة كمارسة (فعل).

### 2.3.2.3. الثقة في إدارة المنظمة

تكون إدارة المنظمة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، والعمل على توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة في هذا الجانب يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحتهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (فارس، 2014). في حين أكدت دراسة (رشيد، 2004) ان قرارتقة العاملين بالمنظمة هو مخرجة المتابعة المستمرة للعاملين للبيئة التنظيمية، حيث أن العمليات التنظيمية تنقل إلى العاملين نظرة المنظمة والأدوار المتوقعة منهم، وفي مقابل ذلك يبادل العاملون المنظمة علاقات الثقة التي توصلها إليهم، وأن ما تسرده الدراسات من محددات في هذا المقام يبقى محدودا نسبيا، ويفترض بناء على ما توصلت إليه تلك الدراسات أن العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي يعدان محددين بارزين لثقة العامل بالمنظمة.

وكون العدالة ترجع بشكل عام إلى إدراكات العامل للانصاف والمساواة في المنظمة، فهي بذلك تلعب دورا كبيرا في توليد الثقة لدى العاملين بالمنظمة، وتفسر الدراسات وجود تلك العدالة من خلال عدالة النتائج التي يلمسها العامل، والألية المنتهجة لتحديد تلك النتائج وتعنى الأولى العدالة التوزيعية بالعمل على توزيع أعباء العمل والمكافآت بشكل منصف بما يخلق لدى العاملين اتجاهها إيجابيا نحو المنظمة، ليشعر معه العامل بالتقدير والأهمية، دافعا إياه إلى معاملته للمنظمة بالمثل، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعية والثقة بالمنظمة، وإلى جانب العدالة التوزيعية، هناك تأكيد على أن العدالة الاجرائية القائمة على موضوعية الاجراءات المستخدمة لتحديد النتائج المقدر للعامل الحصول عليها، ومدى انصاف تلك الاجراءات ينعكس في الثقة بإدارة المنظمة كأحد الاتجاهات الاجابية.

في حين يشير كل من (Bies & Moag, 1986) إلى اهمية العدالة التفاعلية، وذلك على خلفية أن العدالة التنظيمية ليست فقط مجرد مساواة وإنصاف وإنما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نوعية المعاملة الشخصية، فعلى سبيل المثال يفترض أن أي إجراء عادل في المنظمة

سيخلق عدة ردود أفعال مختلفة لدى الموظفين؛ وهذا اعتماداً على الطريقة التي يطبق بها المدراء المختلفون الإجراء و ينفذونه (Esterhuizen & Martins, 2008).

وإلى جانب العدالة كمحدد بارز للثقة بإدارة المنظمة يبرز الدعم التنظيمي المدرك الذي مفاده ان العاملين يتكون لديهم إدراك عام فيما يتعلق بمدى تهمين المنظمة لاسهاماتهم واهتمامها بمصالحهم الشخصية، وأن أساس بناء ذلك الاحساس هو استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة وما يدعم ويساعد على انجاز أعمالهم، وكذا من خلال استعداد المنظمة لتوفير فرص للتدريب في المجالات التي يرغبون فيها، وتشير دراسة (Stinglhamber et al., 2006) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة القائمة بين العدالة الاجرائية والثقة في المنظمة، في حين أبرزت أن الدعم الذي يقدمه المشرفون هو الآخر يتوسط العلاقة القائمة بين العدالة التفاعلية والثقة في الرؤساء.

### 3.3.2.3. الثقة في زملاء العمل

ثقة الأفراد داخل المنظمة فيما بينهم، من خلال العلاقات التعاونية المشتركة والاتصالات المفتوحة فيما بينهم والحديث بحرية عن مشاكلهم وصعوبات عملهم، واشتراكهم في المشاعر والأمال مما يعكس تطابق القيم والمبادئ بين الأطراف، وهي أيضاً تلك العلاقات المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات بين جميع الأطراف داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

وبهذا قدم الباحث من خلال هذا الفصل عرض للعدالة والثقة التنظيمية ، وبعد ذكر مختلف المفاهيم النظرية لكل منهما وما تناولته الدراسات السابقة في هذا السياق، كونهما من أهم المتغيرات المؤثرة على الالتزام بصفة مباشرة، ومن جانب آخر على أنهما من أبرز المتغيرات التي تتوسط العلاقة بين الالتزام وبعض المتغيرات الأخرى، وأن العدالة الاجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية هي أهم أبعاد العدالة التنظيمية التي نظرت إليها الدراسات السابقة، بهدف رسم العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين ينظر إلى الثقة على أنها هي الأخرى ثلاثة أبعاد هي الثقة في إدارة المنظمة والثقة في الرؤساء والثقة في الزملاء

وهي نفسها تلك الأبعاد التي تم التركيز عليها بشكل واسع من قبل الدراسات، بغية تحديد العلاقة القائمة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

وبتفحص ومراجعة تلك الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة العلاقات القائمة بين أبعاد الدراسة الحالية توصل الباحث إلى وجود علاقة بين كل من الالتزام والعدالة والثقة التنظيمية، دفع به إلى دراسة واختبار شكل ونوعية تلك العلاقة القائمة بين المتغيرات المدروسة في ظل بيئة عمل جزائرية؛ ومناقشة نتائج فحص تلك العلاقة في ظل ما طرحته الدراسات السابقة.



# الفصل الرابع

## منهجية وإجراءات الدراسة

## الفصل الرابع منهجية وإجراءات الدراسة

اختص هذا الفصل بتسليط الضوء على طريقة البحث المستخدمة، حيث تناول منهج الدراسة والتعريف بمجتمعها والعينة المدروسة، كما أتى لعرض أدوات القياس المستخدمة وتبيان مدى صدقها وثباتها، كما ركز هذا الفصل على عرض إجراءات جمع البيانات والوقوف عند طرق تحليلها.

### 1.3 منهج الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي الأنسب لقياس تصورات أفراد الدراسة لكونه يمكن الباحث من جمع المعلومات عن عدد معتبر من الأفراد أين يمكن بعد ذلك تعميم تلك المعلومات المحصل عليها على مجموع أفراد المجتمع؛ وعادة ما يكون البحث الوصفي طريقة كمية تتطلب معلومات موحدة من أجل تحديد أو وصف المتغيرات أو لدراسة العلاقات الكائنة بين تلك المتغيرات، وغالبا ما تنقسم الدراسات وفق هذا المنهج إلى وصفية مسحية ووصفية علائقية، أين تصمم تلك المسحية منها لتقديم لمحة عن الحالة الراهنة وذلك من خلال وجهات نظر لعدد كبير من الأفراد.

في حين أن الدراسات العلائقية أو ما يطلق عليها أحيانا ارتباطية وهو نفس المنهج الذي تبنته الدراسة الحالية، فهي تهتم بالبحث عن العلاقات القائمة بين المتغيرات وذلك بطريقة استكشافية أو تأكيدية، وبذلك تسعى إلى الكشف عن حجم البيانات والمعلومات والعلاقات بين المتغيرات المبحوثة ومعاملتها إحصائيا مستخدمة تلك الطريقة لإيجاد وصف إلى أي حد ترتبط متغيرات الدراسة فيما بينها ومن ثم يمكن للباحث الاستفادة من ذلك في دراسة الأسباب والأثر وتفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات بتحليل منطقي رقمي ظاهر (محبوب، 2004، ص 262).

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية الجزائرية بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، وقد استهدف الباحث عينة عشوائية قدرها 750 فرد موزعين بصفة عشوائية على مختلف المصالح الاستشفائية العاملة بولاية

معسكر وتيارت وسعيدة ومستغانم<sup>(\*)</sup>، كما روعي أن يتم استرداد ما لا يقل عن 450 استبيان صالح للتحليل، وذلك لتحقيق شرط كفاية العينة كأحد شروط التحليل العاملي وتحليل نموذج المعادلة الهيكلية.

ويشير تيغزة (2012، ص24) في هذا الصدد أن التحليل العاملي من الطرق الاحصائية التي تتطلب عينة إحصائية كبيرة، غير ان هذا المبدأ ورغم حيازته عل موافقة المتخصصين يبقى غامضا ويحتاج إلى تفاصيل عملية لتوضيحه، وتجدر الاشارة هنا إلى أن المتخصصين اختلفوا اختلافا كبيرا في التفاصيل، فبعض المراجع تنص أن تكون النسبة بين عدد الأفراد إلى عدد فقرات الاستبيان لا تقل عن 5 أفراد لكل متغير وهو ما ذهبت إليه دراسة (Kline, 2005) وبأن العينة التي حجمها 100 فرد تعتبر مقبولة لمثل هذا النوع من التحليل الاحصائية، في حين يفضل تيغزة ان تكون العينة الاجمالية الصالحة للتحليل 200 فردا فأكثر، كما أن بعض المراجع توصي باستعمال 10 حتى 15 فرد مستجوب لكل متغير واحد (Chen et al, 2015).

يعد معيار 15 حالة (الأفراد المستجوبين) لكل سؤال هو المعيار الذي حدده الباحث استنادا إلى شروط نموذج المعادلة الهيكلية، وهنا إشارة أن معيار 10 حالات لكل فقرة من فقرات اسئلة الاستبيان هي الأكثر اعتمادا من طرف الدراسات، وبالوقوف عند نتائج التحليل نجد أن عدد الاستبيانات التي اخضعت للتحليل كان كافيا ومقبولا، حيث ان برنامج Amos الاحصائي عند استخراج النتائج يبين ملاحظة تظهر امكانية قبول التحليل أو رفضه، وفي حالة رفض التحليل فإن البرنامج يوصي عادة بزيادة حجم العينة.

وفي هذه الحالة وبالنظر إلى حجم العينة المدروسة والبالغ عددها 489 فردا (التي كانت صالحة لأغراض التحليل الاحصائي)، لم يطلب البرنامج رفع حجم العينة، كما هو موضح على الملحق الخاص بمخرجات التحليل العاملي التوكيدي في الدراسة حيث ينص من خلال اصدار عبارة Minimum is Achieved في نتائجه على قبول حجم العينة على انها تحقق الشروط الواجبة في حدها الأدنى، ويعد عدد الاستبيانات التي تم جمعها والصالحة للتحليل كافي لإجراء هذا النوع من التحليل، وجدول 8 التالي يوضح نسبة ما تم توزيعه واسترجاعه من استبيانات.

---

\* تم أخذ عينة من هذه الولايات دون الولايات الأخرى بحكم علاقة الباحث ببعض العاملين بالقطاع، بما سهل عملية توزيع الاستبيان والوقوف على إدارته وعملية استرجاعه.

جدول 8. مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيانات

مجتمع الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات المستبعدة
موظفي شبه الطبي بمؤسسات الصحة العمومية	750	527	489	38
	100%	70,26%	65,20%	5%

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وكذا جميع الجداول والأشكال التي سيأتي ذكرها في هذا الفصل والفصل الخامس، وذلك انطلاقاً من مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS و AMOS).

### 4.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، وذلك على خلفية أن تلك الدراسات التي اهتمت بمجال الالتزام التنظيمي قد استخدمت هي الأخرى هذا النوع من الأدوات، حيث أنها ترمي إلى استقصاء آراء المبحوثين، حول نوع وقوة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وقد انطلق الباحث لتحقيق ذلك مستفيداً من الإطار النظري والتعريفات الإجرائية التي تم تحديدها منذ البداية، حيث اشتمل الاستبيان على جزئين:

الجزء الأول: وهو الجزء الذي يضم المعلومات الشخصية وقد تم طرح أسئلة حول جنس المستجيب وحالته الاجتماعية وفئته العمرية وعن نوع الوظيفة التي يشغلها<sup>(\*)</sup> كما تضمن هذا الجزء سؤال حول الخبرة الوظيفية، والهدف من طرح هذا الجزء هو التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، لعرض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، جاءت موضحة كما يلي:

\* تم سرد المناصب الوظيفية بحسب ما تضمنه القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم 11-121 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 20 مارس سنة 2011.

جدول 9. توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
<b>الجنس (النوع)</b>		
ذكر	171	35
أنثى	318	65
<b>الفئة العمرية</b>		
25 سنة فأقل	138	28,2
26 - 35 سنة	205	41,9
36 - 45 سنة	90	18,4
46 سنة فأكثر	56	11,5
<b>الحالة الاجتماعية</b>		
أعزب	232	47,4
متزوج	257	52,6
<b>الخبرة المهنية</b>		
أقل من 3 سنوات	148	30,3
03 إلى 06 سنوات	153	31,3
07 إلى 10 سنوات	93	19
أكثر من 10 سنوات	95	19,4
<b>الوظيفة</b>		
منسق النشاطات	13	2,7
إطار شبه طبي	48	9,8
ممرض	173	35,4
شبه طبي	96	19,6
مساعد ممرض	159	32,5

يلاحظ من الجدول أن نسبة المستجوبين الذكور (35%)، في حين بلغت نسبة المستجوبين من الإناث (65%)، وأن فئة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و35 سنة كانت هي الفئة الأكثر استجابة وذلك بنسبة 42 %، ويأتي ذلك فئة المستجوبين ذوي 25 سنة فأقل بنسبة بلغت 28,2 %، بما يشير إلى أن عينة الدراسة تمثلها نسبة عالية من الفئة الشابة، في حين تنقسم العينة بالنظر إلى الحالة الاجتماعية بالتساوي بين فئتين متزوج وأعزب، وأن معظم أفراد العينة أو ما يقارب بالضبط نسبة 61,6% لم تتعدى خبرتها المهنية 6 سنوات، وأن ما يمثل نسبة 35,4% من أفراد العينة يشغلون وظيفة ممرض، ثم تليها وظيفة مساعد ممرض

بنسبة 32,5%، وفي المرتبة الثالثة وظيفة شبه الطبي، في حين يمثل شاغلي المناصب العليا 12,5% من العينة المبحوثة.

الجزء الثاني: وهو الجزء الذي اهتم بالاستفسار عن متغيرات الدراسة المتمثلة في الالتزام التنظيمي بأبعاده كمتغير تابع والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بأبعادهما كمتغيرات مستقلة، أين تفترض الدراسة أن كلا المتغيرين لهما تأثير على المتغير التابع، وقد تكون هذا الجزء هو الأخر من 30 فقرة، وقد تم الاستعانة بمقياس دراسة (Chen et al, 2015) بهدف بناء فقرات محاور الدراسة بحكم أن هذا المقياس وجه لعينة من الممرضين، وقد توزعت تلك الفقرات على محاورها كما يوضحها جدول 10.

جدول 10. متغيرات الدراسة وتوزيع فقراتها

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات (*)	عدد الفقرات	نسبة فقرات كل متغير من فقرات الدراسة %
الالتزام التنظيمي متغير تابع	1	Y1, Y2, Y3, Y4	04	13,33
	2	Y5, Y6, Y7, Y8	04	13,33
	3	Y9, Y10, Y11, Y12	04	13,33
العدالة التنظيمية متغير مستقل	4	X1, X2, X3	03	10
	5	X4, X5, X6	03	10
	6	X7, X8, X9	03	10
الثقة التنظيمية متغير مستقل	7	Z1, Z2, Z3	03	10
	8	Z4, Z5, Z6	03	10
	9	Z7, Z8, Z9	03	10
المجموع			30	100

### 5.3. صلاحية أداة الدراسة

إن استخدام الدراسة لهذا النوع من الأدوات يفرض التأكد من تلك الخصائص السيكومترية، وذلك بالكشف عن الخصائص والسمات التي يؤكد علماء القياس على توافرها في

\* الفقرات كما جاءت مرتبة على متن مقياس الدراسة الموضح من خلال ملحق 1.

أداة القياس الجيدة، والتي بدونها لا يمكن الوثوق في قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه ولا بدقة النتائج المتحصل عند استخدامها، ولعل أبرز تلك الخصائص التي ينبغي ذكرها في هذا الجانب، خاصيتي الصدق والثبات، ومن ثم التأكد من خلوها من الأخطاء والمشكلات من خلال اتباع جملة من الإجراءات، توزعت في عدد من الخطوات على النحو الآتي:

### 1.5.3. صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق الاداة

ينظر الصدق في التثبت من صلاحية الأداة من خلال اختبار الصدق الظاهري الذي ينظر في مدى وضوح تعليمات جمع البيانات، وصحة الترتيب، وقد تم الحرص على اختيار مقياس لكل متغير من متغيرات الدراسة يتمثل مع البنية المفاهيمية له والتي تم التأكيد عليها من خلال الاطار النظري، فقد ركز الباحث لقياس العدالة التنظيمية على أنها مفهوم ثلاث الأبعاد مجسد في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، وفيما يخص الثقة التنظيمية فلقياسها هي الأخرى تم التركيز على تلك المقاييس التي تنظر إليها على أنها ثلاث محاور ممثلة في الثقة بالمنظمة، الثقة بالرؤساء والثقة بالزملاء؛ ويهدف قياس الالتزام التنظيمي تم التركيز على تلك المقاييس التي تعاملت مع مفهوم هذا العنصر على أنه بنية ثلاثية الأبعاد مكونة من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات تم اختيار المقياس الذي استخدمته دراسة (Chen et al., 2015)، وذلك بالتركيز على الأبعاد التي تتشارك فيها مع الدراسة الحالية، وخاصة أن تلك الدراسة ركزت على مقاييس أخرى تم استخدامها بشكل واسع. وقد احتفظت الدراسات بنفس الفقرات المخصصة لكل محور، تم ترجمتها ومن ثم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين، فجاءت التعديلات على إعادة صياغة بعض الفقرات حتى تقترب من المعنى الحقيقي الذي تهدف إليه، وبعدها تم عرضها على مجموعة من العاملين في قطاع التمريض للتعرف على مدى وضوحها، وقد جاء المقياس في نسخته النهائية كما يعرضها ملحق 1

## ثانياً: ثبات الأداة

متى ما كانت درجات أداة القياس خالية من الأخطاء العشوائية، وكانت قادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمّة أو الخاصية المراد قياسها قياساً متسقاً وفي ظروف مختلفة ومتباينة كان المقياس عندئذ مقياساً ثابتاً، ولهذا فإن الثبات هو الإتساق والدقة في القياس؛ ومما هو معروف في هذا الصدد تشير دراسة (الغامدي، 2003، ص 18-24) وذلك نقلاً عن دراسة علام (2000) أنه يوجد ثلاث طرق شائعة للتأكد من ثبات المقياس وهي: 1. معامل الاستقرار: والذي يكون بتطبيق المقياس مرتين على نفس العينة بفاصل زمني مقدر، 2. معامل التكافؤ: الذي يعتمد على تطبيق صيغتين متكافئتين للمقياس مرة واحدة، وكلا الأسلوبين سالفاً يعتمد على الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط ضمن نتائج فحص مخرجاتهما لحكم على درجة الثبات، 3. معامل الاتساق الداخلي: والذي يستخدم طريقة التجزئة النصفية لتقدير مقدار الثبات، أو تقدير ما يسمى في هذا الجانب معاملات التجانس الداخلي للمقياس والذي يعتمد على معامل Cronbach ( $\alpha$ ).

ويفضل استخدام هذا المعامل الأخير عندما يكون الهدف تقدير ثبات مقاييس الجوانب الوجدانية والشخصية نظراً لاشتمالها على مقاييس متدرجة لا يوجد بها إجابة صحيحة أو خاطئة، ويفسر ارتفاع هذا المعامل على أن المقياس ثابت، وبالرغم من عدم وجود دليل لمستوى هذا المقياس إلى أن غالبية الدراسات تحدد معامل Cronbach ( $\alpha$ ) أكبر أو يساوي 0,6 بالمستوى الذي نقبل فيه ثبات المقياس في حين تحددها دراسات أخرى عند 0,7 (Hair, Black, & Anderson, 2010)، وغالباً ما يتم تعزيز تلك النتيجة بمقارنة نتائج المعامل بنتائج نفس المعامل لدراسة استطلاعية مسبقة إن وجدت أو دراسة أخرى استخدمت نفس صيغة المقياس وهو المنحى الذي سلكه الباحث لبيان ثبات مقياس الدراسة الحالية، وقد جاءت نتائج اختبار الثبات كما يعرضها جدول 11 التالي.

ويتبين من النتائج أن قيمة ألفا كانت في المستوى الذي يدل على ثبات المقياس واتساقه الداخلي، بحيث تراوحت قيمه بين 0,75، و0,88 وهي تكاد تتماثل مع معاملات ألفا لمقياس دراسة (Chen et al, 2015) التي تراوحت هي أخرى قيمها بين 0,82 و0,92. مما يعطي دليل آخر على ثبات المقياس حتى مع استخدامه في بيئة دراسة مغايرة، وبحكم أن المقياس الذي أخذت به



الدراسة أخذت عدة مرات لفحص الثبات في كل مرة كان يعاد استخدامه، فستعمل الدراسة الحالية في خطوات لاحقة من خلال التحليل العاملي على إعادة الفحص بهدف التأكد من مدى قوة نتائج الثبات المحصل عليه.

جدول 11. قيم معامل الثبات لمحاور مقياس الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل Cronbach ( $\alpha$ ) دراسة الدراسة الحالية (Chen et al, 2015)
العدالة التنظيمية			
	العدالة التوزيعية	04	0,82
	العدالة الاجرائية	04	0,86
	العدالة التفاعلية	04	0,82
الثقة التنظيمية			
	الثقة في المنظمة	03	0,88
	الثقة في الرؤساء	03	0,85
	الثقة في الزملاء	03	0,81
الالتزام التنظيمي			
	الالتزام العاطفي	03	0,86
	الالتزام الاستمراري	03	0,75
	الالتزام المعياري	03	0,76

### 2.5.3. التعامل مع البيانات المفقودة والحالات المتطرفة

أولاً: التعامل مع البيانات المفقودة

تم العمل منذ البداية على إدارة الاستبيان بالشكل الذي يحد من وجود فاقد في البيانات التي تعرضها الاستبيانات المسترجعة، وهذا من خلال التأكيد على الأفراد المستجوبين بأهمية الاجابة على جملة الأسئلة الموجهة إليهم، وعدم تجاهل أي سؤال، وبعد عملية الاسترجاع

تم الغاء تلك الاستبيانات التي كانت نسبة الفاقد فيها أكثر من 10 % (Hair et al., 2010)، وقد تبين بعد فحص ما تم استرجاعه من استبيانات، أن 38 استبيان اتصفت بفاقد في البيانات على مستوى كل استبيان تجاوز في متوسطه 95 %، وهي بذلك تجاوزت بكثير النسبة المحددة سابقا، وهي نسبة تجاوزت الحد الذي يسمح بإدراج تلك الاستبيانات وتعامل مع فاقد بياناتها بالطرق الإحصائية المناسبة، مما استوجب استثنائها بشكل كلي ، وقد شكلت تلك الاستبيانات المستبعدة نسبة 5% من إجمالي الاستبيانات المسترجعة، وقرابة 7 %<sup>(\*)</sup> من إجمالي البيانات المسترجعة. وفي خطوة أخرى عمل الباحث بحرص على إدراج كل قيم البيانات المسترجعة من خلال المراجعة المتأنية لقاعدة إدخال البيانات الخاصة بالبرنامج الاحصائي SPSS.

### ثانيا: التعامل مع الحالات المتطرفة

يقصد بالحالات المتطرفة أو ما يطلق عليها أحيانا المشاهدات الخارجة أو القيم الشاذة أو الشاردة، كإشارة للمشاهدات التي تقع بعيدا عن خط الانحدار وغالبا ما تكون بواقمها كبيرة مقارنة ببقية بواقي المشاهدات الطبيعية الأخرى (النعيمي، 2012)؛ كما يشير كل من Schumacker & Lomax (2010, p 27) أن تلك القيم المتطرفة يمكن أن تنتج بشكل غالب عن أخطاء إدخال البيانات، أو عن بعض التعليمات والأوامر أثناء التعامل مع البيانات، وقد يكون منشأها من خلال قائمة البيانات الأصلية، وبحكم ان هذا النوع من البيانات له تأثير على قيم الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، وقيم المعاملات الارتباط، كان ولا بد من الكشف عنها والتخلص منها في حال تواجدها، وقد تم مراجعة قائمة إدخال البيانات للتأكد من خلوها من هذا النوع من البيانات.

### 3.5.3. اختبار الارتباط الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

#### أولا: الارتباط الخطي المتعدد

تم الكشف عن مدى وجود هذه المشكلة بين متغيرات الدراسة المقاسة من خلال استخراج مصفوفة الارتباط بين تلك المتغيرات البالغ عددها (30) متغير، وأظهر نتائج فحص

---

\* تم احصاء إجمالي قيم البيانات الخاصة بـ 527 استبيان تم استرجاعه وذلك على النحو التالي (527 \* 30 متغير = 15810 قيمة )، وقد بلغ عدد القيم المفقودة 1102 قيمة مفقودة، وعليه يمثل عدد هذه البيانات المفقودة إلى إجمالي القيم المسترجعة ما نسبته 6,97%.

الارتباط أن أكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين المتغيرين المعبر عنهما بالفقرتين ( $X_1$  و  $X_2$ )، أين بلغ معامل ارتباطهما (0.81)، وهي تعتبر مرتفعة ولكنها تقع تحت حدود المستوى المحدد بـ (0.85) للدلالة على وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرين.

### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

إن التقيد بهذا الشرط غالباً ما يرتبط بالدرجة الأولى بنوع الأدوات الإحصائية التي يرغب الباحث في استخدامها، ومن جانب آخر يتعلق هذا الاختبار بحجم العينة التي تأخذ به الدراسة، حيث أن هذا الاختبار يعتبر ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك لأنه وفقاً لنظرية الحد المركزية نجد أن التوزيعات الاحتمالية للبيانات المراد تحليلها تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حال العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة (سليمان، 2008، ص 107). في حين يشير (Hair et al., 2010, p. 76) إلى التأكيد على على توافر التوزيع الطبيعي في العينات التي يقل عددها عن 50 مشاهدة وذلك لاحتمال وجود تأثير كبير على طبيعة البيانات، في حين تتلشى فعالية ذلك التأثير في العينات التي يزيد عددها عن 200 حالة مشاهدة، وبهذا يتم التأكيد على البحث عن التوزيع الطبيعي في تلك العينات الصغيرة، وعلى اعتبار أن عينة الدراسة الحالية فاق عدد مشاهداتها 400 مما يجعلها استناد للقاعدة السابقة تميل لأن تتوزع التوزيع الطبيعي، وعلى افتراض أن هذا غير موجود فهو لن يؤثر على طبيعة البيانات والعلاقات الكامنة فيما بينها.

### 6.3. الاجراءات والأساليب الاحصائية

يهدف تحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث مجموعة من البرامج الاحصائية، فقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS بهدف إدخال البيانات ومعالجتها وقوفاً عند تحليلها الوصفي من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم الاعتماد على إختبارات تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الموجودة بين مستويات المتغيرات المدروسة وإمكانية اعازها للمتغيرات الشخصية، كما تم استخدام البرنامج لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي كخطوة تمهيدية للكشف عن الخصائص السيكومترية للمقاييس التي استخدمتها الدراسة؛ وفي إطار آخر تم الاستعانة ببرنامج AMOS بهدف إجراء التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية SEM للتأكد من مدى مطابقة النماذج التي اعتمدتها الدراسة لقياس كل من الالتزام التنظيمي

والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية واختبار العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات، وذلك وفق خطوات مدروسة.

### 1.6.3. خطوات التحليل العاملي الاستكشافي EFA

يعتبر التحليل العاملي استراتيجي منهجية لتلخيص تعدد المتغيرات المقاسة واختزالها إلى متغير كامن<sup>(\*)</sup> واحد، أو متغيرين كامنين، أو حتى إلى عدد أقل من المتغيرات يتوضح معها جل المعلومات التي تنطوي على العلاقات البينية للمتغيرات المقاسة، مما يفيد في عملية التنظير لموضوع معين، وللوصول إلى هذا يتطلب هو الآخر بدوره خطوات مدروسة تأتي على ذكرها على النحو الآتي (تيغزة، 2012، ص 23؛ Hair et al., 2010, p. 147):

أولاً: دراسة مدى صلاحية التحليل لمصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المقاسة التي تعتبر في هذه الحالة فقرات الاستبيان، أين سيتم التعامل مع كل محور رئيسي من محاور الدراسة على أنه نموذج لوحده بحيث ينبغي أن:

1. تكون أغلب معاملات الارتباط تتعدى 0,30 وأقل من 0,90 كما يستوجب هذا النوع من التحليل أن تكون القيم المطلقة التي تحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (0,00001) وذلك للدلالة على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جداً أو وجود اعتماد خطي بين المتغيرات المقاسة.

2. وفي إطار الشروط التي ينبغي تحقيقها قبل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، هو تحقق الدلالة الاحصائية لاختبار Bartlett's test of Sphericity، وتفيد دلالاته إحصائياً ( $\alpha < 0,05$ ) بأن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (الخالية من العلاقات) وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات بين المتغيرات المقاسة وهو ما يستوجب تدعيمه باختبارات أخرى غالباً ما يتمثل في اختبار Kaiser-Mayer-Olkin KMO.

3. ينبغي في هذه الخطوة أن يكون إختبار KMO لكافة مصفوفة الارتباط أعلى من 0,05، وهو مقياس عام لملائمة التعيين، ويشير كذلك إلى أن الارتباطات كانت في المستوى، كما يجب أن يكون مقياس Measures of Sampling Adequacy MSA لكل فقرة من فقرات أعلى من

---

\* المتغير الكامن هو ذلك المتغير الذي لا تتوفر عنه بيانات أو مشاهدات ظاهرة، بل يعبر عنه من خلال الرجوع إلى طرح جملة من الأسئلة (الفقرات) بهدف قياسه.

0,5 مما يدل على مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات، وأن حجم العينة يكفي لإجراء التحليل العاملي.

ثانياً: العمل على استخراج أو اشتقاق العوامل الممثلة للبنية العاملية الكامنة التي تلخص العلاقات الارتباطية البينية العديدة بين المتغيرات المقاسة، وهو ما يحتم على كل باحث انتقاء طريقة تحليل عاملي مناسبة ومحكات تعين على تحديد العدد المناسب من العوامل وتطرح الدراسات في مجال الاحصاء العديد من الأساليب في هذا الجانب وقد ركزت الدراسة الحالة على استخدام تلك الطرق والأدوات الأكثر شيوعاً بين الدراسات الإدارية في هذا الصدد والحديث هنا عن طريقة استخراج العوامل فقد تم الاعتماد على طريقة المكونات الرئيسية PCA Principal Components Analysis، أما بالنسبة لمحكات (قواعد) تحديد العوامل المستخرجة فقد تم التركيز على قاعدة Kaiser: والتي تنص على إختيار الجذر الكامن الأكبر من الواحد صحيح ( $Eigenvalue > 1$ )، وذلك لكونها الأكثر استعمالاً.

كما سيستخدم محك آخر لا يقل أهمية عن المحك الأول وهنا الحديث عن اختبار المنحدر Kattell's Scree test وهي طريقة أيضاً تقوم على الجذور الكامنة، وذلك برسم المحور السيني الأفقي الذي يدل على العوامل في مقابل الجذور الكامنة التي تعين على المحور الصادي العمودي، وينتج عن ذلك منحنى ينطلق من أعلى جذر عند العامل الأول ثم يأخذ في التناقص إلى أن يصل نقطة ما تقابل عاملاً معيناً تتباطأ درجات انحداره أو انخفاضه عندها كاسراً وتيرة انخفاضه أو انحداره، والطريقة المستخدمة لاستخراج العوامل هنا هي الأخذ بعين الاعتبار تلك النقاط على المنحنى التي تسبق النقطة التي يتباطأ عندها انحدار المنحنى وذلك كدلالة على عدد العوامل التي ينبغي استخراجها.

إلى جانب الطريقتين السابقتين للدلالة على أهمية العوامل المستخرجة، يشيد كل من تيغزة (2012، ص58، 59) ورمضان (2014، ص117)، بأهمية استخدام كل من محك التباين المفسر الكلي، ومحك قيم الشيوخ أو الاشتراكات إلى جانب محك الدلالة النظرية؛ بحيث تقوم طريقة نسبة التباين المفسر الكلي أو التراكمي الذي تفسره العوامل التي يتم استخراجها. بحيث تؤكد الطريقة على الأهمية التطبيقية لمدى قدرة العوامل المستخرجة على تمثيل (تفسير التباين) في البيانات؛ وأنه عند استخدام هذه الطريقة يحدد من النتائج عدد العوامل التي

تفسر نسبة تباين تصل إلى 70% أو 80%، وأفضل طريقة هي استخراج تلك العوامل التي يفضل أن يكون عددها قليل والتي تفسر أكبر قدر ممكن من التباين الممكن. ويشير تيغزة إلى أنه في حال استخدام طريقة المكونات الأساسية فإن مقدار التباين الذي تفسره العوامل القليلة التي تؤخذ بعين الاعتبار قد يتراوح غالباً من 50% إلى 60%. وبذلك قد يكتفى باختيار عدد من العوامل التي تفسر فقط 50% من التباين في المتغيرات الأصلية.

أما فيما يخص طريقة قيم الشيوخ أو الاشتراكات التي تشير إلى قدرة العوامل المستخرجة على تفسير مقدار التباين لكل فقرة من فقرات المقاسة، فإذا كانت كل قيم الشيوخ كبيرة بمعنى قريبة من قيمة الواحد صحيح فمعنى ذلك أن العوامل المستخرجة نجحت في تفسير معظم التباين في الفقرات أو المتغيرات المشاهدة، أي أنها تمكنت من تمثيل جل المعلومات التي تحتوي عليها كل فقرة أو كل متغير مقياس.

ومن بين المحكات التي ينبغي لأي باحث يبحث عن تلك البنية العاملية التي يهدف من خلالها إلى تمثيل الجيد لمتغيرات الدراسة، محك المعنى أو الدلالة النظرية التي تشير إلى أن اختيار تلك العوامل التي تم استخراجها وتبنيها في ظل ما تعرضه نتائج الطرق السابقة الذكر لا بد أن تكون ذات معنى أو ذات دلالة نظرية لها صلة بالإطار النظري، أي أن الفقرات التي تتشعب على العامل يجب أن تشترك في دلالة نظرية ذات معنى، كما أن مسميات العوامل المختارة ينبغي أن تكون هي الأخرى ذات دلالة نظرية بالنسبة للمفهوم المراد دراسته.

ثالثاً: اختيار طرق تدوير يهدف الوصول إلى عدد من العوامل ذات معنى ويسهل تسميتها وتفسيرها وذلك في حال أن قيم التشعبات على العوامل المستخرجة شكلت صعوبة في التعرف على العوامل. وفي هذا الشأن تم توظيف طريقة التدوير المتعامد باستخدام طريقة Varimax والتي غالباً ما استخدمتها الدراسات في هذا المجال وهي الأكثر شيوعاً بين طرق التدوير وفق ما يشير إليه (تيغزة، 2012) ودراستي (Ponnu & Chuah, 2010; Chen et al., 2015).

إن القيام بهذه الخطوات مفادها الوصول إلى جملة العوامل التي تمثل كل متغير، وماهية تلك الفقرات التي سينطوي عليها وهو ما يهدف إليه التحليل العاملي الاستكشافي، في حين يضطلع التحليل العاملي التوكيدي على وزن نتائج التحليل الاستكشافي والتأكد منها، وذلك بهدف مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير، فإذا كانت النتائج تتفق مع ما

هو متأصل في تلك الدراسات تم اعتماد وتوكيد العوامل التي تم استخراجها. ووصولاً لتأكيد نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، فإن التحليل العاملي التوكيدي هو الآخر يمر بعدة خطوات.

### 2.6.3. خطوات التحليل العاملي التوكيدي CFA

يهدف التعرف على مدى مطابقة نماذج القياس فيما يخص أبعاد الدراسة من جهة و على مدى مطابقة النماذج البنائية التي تهدف إلى رسم العلاقات المفترض نشوءها بين تلك الأبعاد من جهة أخرى، استخدمت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي، وذلك وفق خطوات محددة كما يراها كل من (Schumacker & Lomax, 2010, p. 55) و (Hair et al., 2010, p. 628) واستناداً إلى ما ذكره تيغزة (2012، ص185) الذي أشار بدوره إلى تلك الخطوات الخمس وذلك بعد ما نوه إلى ذلك الاختلاف الكبير في تحديد عدد تلك المراحل، وفي تبيان طبيعة كل مرحلة.

**الخطوة الأولى: بناء أو تحديد النموذج :** يقصد بتحديد النموذج أو بناءه، توظيف النظريات والأطر النظرية والنماذج التنظيرية المناسبة، وهو ما عمل إليه الباحث من خلال الإطار العام للدراسة والفصل النظري وما تم توظيفه في النموذج المقترح للدراسة أو ما سيأتي ذكره من نماذج قياس مقترحة لأبعاد الدراسة، والذي يفترض الباحث من خلالها أن تلك الأبعاد هي عبارة عن مفاهيم متعددة العوامل.

**الخطوة الثانية: تعيين النموذج:** بعد التحديد النظري للنموذج وقبل الانتقال إلى معالمة (محدداته)<sup>(\*)</sup>، لا بد من معالجة قضية تعيين النموذج، وتتلخص قضية التعيين في السؤال التالي: بناء على حجم البيانات المتوفرة في العينة المدروسة التي تتخذ شكل مصفوفة التباين والتغاير (الارتباط) للعينة، وبناء على النموذج العاملي المفترض الذي تمثله مصفوفة التباين والتغاير للمجتمع، هل يمكن التوصل إلى تقديرات وحيدة محددة للمعالم الحرة للنموذج المفترض، وتعبير آخر تعنى مشكلة تعيين النموذج بمدى توفر المعلومات الكافية في بيانات العينة للتوصل إلى حل وحيد ومحدد للبرامترات الحرة للنموذج العاملي المفترض، فإذا افتقر النموذج إلى التعيين مثلاً، يستحيل تقدير قيمة محددة وحيدة لكل بارامتر من البرامترات

---

\* سيتم استخدام هذه المصطلحات (بارامترات، محددات، معالم، معاملات) في هذا الجانب من البحث بشكل مترادف على أنها تحمل معنى واحد، الا وهو المعاملات الاحصائية التي تصف العلاقات القائمة بين المتغيرات مشاهدة كانت أم كامنة.

الحرّة للنموذج المفترض، فيكون لكل معلمة عدد كبير من القيم التي تمثل حلا لها، وبالتالي يستحيل انتقاء الحل الأنسب لكل محدد أو معلمة.

وفي هذا الصدد يكون النموذج غير معين أو دون التعيين إذا كان عدد المحددات الحرّة (المجهولة القيمة والتي تحتاج إلى تقدير) للنموذج العاملي المفترض أكبر من المعلومات المتاحة في بيانات العينة والمتمثلة في عدد العناصر غير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير للعينة، أي أن كم المعلومات المتوفرة في البيانات أقل من كم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض؛ وإلى جانب ما سبق ذكره حول النموذج غير المعين، يمكن كذلك التمييز بين حالتين يكون فيهما النموذج معيناً، حالة النموذج المعين ببساطة أو النموذج المشبع، وفيه يكون عدد البارامترات الحرّة للنموذج تساوي تماماً عدد العناصر غير المتكررة لمصفوفة التباين أو التغاير للعينة التي تمثل حجم المعلومات التي توفرها البيانات المتاحة؛ أما الحالة الثانية هي التي تشير إلى ما يطلق عليه النموذج متعدي التعيين، أي أن بيانات العينة تحتوي على وفرة في المعلومات تفوق حجم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض، ويكون التعرف على طبيعة تعيين النموذج من دون ذلك من خلال بعد مقارنة عدد البارامترات بحجم البيانات المتاحة في العينة وذلك من خلال خطوتين أساسيتين هما:

1. إحصاء عدد المعالم الحرّة للنموذج العاملي المفترض، والذي تضم كل من عدد قيم التباين للعوامل الكامنة إذا كانت حرّة ولم تثبت بقيمة محددة، يضاف إلى ذلك عدد أخطاء قياس المؤشرات، والارتباط بين العوامل الكامنة إلى جانب عدد تشعبات المؤشرات المقاسة على عواملها الكامنة ما لم يثبت بعضها بقيمة معينة (لا يمكن اعتبار أي تشعب مثبت معلمة حرّة)، كما يندرج تحت هذا الإحصاء كل ارتباط بين أخطاء قياس المؤشرات إذا كان هناك هذا النوع من الافتراض، كما لا يستثنى من ذلك تباين المتغيرات التابعة.

2. معرفة كم المعلومات التي تتوفر عليها بيانات العينة، أو بتعبير آخر معرفة عدد العناصر غير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير للعينة وذلك من خلال تطبيق المعادلة البسيطة التالية من خلال عدد المؤشرات التي تدخل في النموذج المقدر وهنا تشير المؤشرات إلى عدد الفقرات التي تم بها القياس، والمعادلة على النحو التالي:

$$\text{عدد وحدات المعلومات المتوفرة} = (\text{عدد المؤشرات} * (\text{عدد المؤشرات} + 1) / 2)$$



وبعدها يتم حساب درجات الحرية  $DF$  لمعرفة نوع تعيين النموذج، علما بأن النموذج دون التعيين ينطوي على درجات حرية سالبة، أي يفتقر إلى العدد الكافي من درجات الحرية. والنموذج المعين أو المشبع، عدد درجات حريته يساوي صفرا، أي لا يوجد وفرة في درجات الحرية في النموذج المفترض ولا يوجد نقص منها، في حين أن النموذج المتعدي التعيين فيحتوي على عدد موجب من درجات الحرية، ويكون حساب عدد درجات الحرية من خلال المعادلة البسيطة التالية:

درجات الحرية = عدد القيم غير المتكرر لتباين وتغاير مصفوفة المؤشرات المقاسة - عدد

### المعالم الحرة للنموذج المفترض.

وبعد التعرف على الآلية التي يتم من خلالها التعرف على مدى تعيين النموذج، ينوه الباحث أن برنامج Amos يقوم بمتابعة عملية التعيين من خلال حساب درجات الحرية ويفترض أن يكون النموذج مشبع التعيين أو متعدي التعيين حتى يواصل البرنامج عمله للخطوة التالية، وفي حال كان النموذج المفترض الذي تم إدراجه على واجهة البرنامج غير معين، فإن البرنامج سيصدر رسالة خطأ عن سبب توقفه عن متابعة تقدير النموذج.

**الخطوة الثالثة: تقدير معالم النموذج:** وهي إيجاد قيم عددية لهذه البارامترات الحرة في النموذج بحيث أن مصفوفة البيانات المشتقة من النموذج (مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض) تكون قريبة جدا من بيانات العينة، أي من مصفوفة التباين والتغاير للعينة التي تمثل الإطار المرجعي الذي ينبغي أن يعيد النموذج المفترض إنتاجها بدقة لكي يكون نموذجا نظريا متطابقا مع بيانات العينة الأصلية (التي تم الحصول عليها مبدئيا من خلال القياس).

وتختلف طرق تقدير بارامترات النموذج باختلاف دوال التوفيق أو المطابقة بحيث يوجد لكل طريقة دالة مطابقة خاصة بها وتوفر الحزم الاحصائية مجموعة من طرق التقدير، وفيما يخص دالة المطابقة أو طريقة تقدير البارامترات الافتراضية التي تستعملها أغلب الحزم المتخصصة تتمثل في طريقة الاحتمال الأقصى Maximum Likelihood (ML)، حيث تزود هذه الطريقة تقديرات دقيقة لبارامترات النموذج عند توفر خاصية التوزيع الطبيعي المتعدد

للبيانات، كما تحتفظ بدقة ادائها حتى في حال وجود قدر معتدل من الابتعاد عن التوزيع الطبيعي، كما أنها تمتاز بوجود عدد من مؤشرات المطابقة.

ويرشح الباحث استخدام هذه الطريقة دون الطرق الأخرى وذلك لما سبق ذكره بالإضافة إلى أن جملة الافتراضات التي تقوم عليها هذه الطريقة توفرها طبيعة بيانات الدراسة والتي تتمثل في:

1. وجود حجم كبير للعينة المدروسة.
2. مؤشرات النموذج يجب أن تكون ذات مستوى قياس متصل، أو قريبة جدا من القياس المتصل (مثل ما يوفره مقياس ليكرت).
3. توزيع درجات المؤشرات المقاسة في النموذج ينبغي أن تكون ذات توزيع متعدد معتدل، ولكن الانحراف البسيط عن التوزيع المعتدل لا يؤثر في دقة التقديرات التي تنجزها دالة الاحتمال الأقصى.

كما أن استخدام هذه الطريقة دون غيرها في تقدير المعالم، وذلك لقدرتها على توضيح مقدار الأخطاء المعيارية في تقدير اختبارات الدلالة الاحصائية للمعالم المقدرة، وأيضا لتحديد دقة قيم تلك المعالم المقدرة باستعمال مستويات الثقة.

وبعد عملية تقدير تلك البارامترات الحرة (المجهولة)، يطرح السؤال حول ما إذا كان النموذج المفترض الذي يتكون من العلاقات التي تم قياسها أو تقديرها يمثل بيانات العينة وبالتالي فهو يتمتع بمطابقة جيدة للبيانات او المعلومات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، او انه لا يمثل بياناتها، الأمر الذي يبرهن على مدى صحة النموذج المفترض من دون ذلك. وبناء على هذا ينبغي في خطوة أخرى لاحقة التعرف على مؤشرات المطابقة المستخدمة لهذا الغرض، وهو ما يعرف بتقدير مؤشرات جودة المطابقة لاختبار النموذج التوكيدي بنوعيه القياسي أو البنائي.

**الخطوة الرابعة: تقدير مؤشرات جودة المطابقة:** في هذا الجانب تم اقتراح العديد من المؤشرات لتقدير المطابقة، وقد ركزت الدراسة الحالية على تلك المؤشرات التي تستخدم بشكل واسع في مثل هذا النوع من الدراسات ويعول عليها أن تكون أكثر تعبير عن جودة المطابقة سيأتي تفصيلها فيما بعد وذلك بعد التعرف على مختلف المؤشرات المستخدمة في هذا الشأن، ووقفا

عند تحقيق ذلك كان من الجدير ذكر تلك القوائم التصنيفية المختلفة لمؤشرات حسن المطابقة كما أوردها (تيززة، 2012)، مع إشارة إلى أن التصنيف الأكثر استخداما وشيوعا هو ذلك الذي يقسم المؤشرات على اختلافها وتباينها إلى ثلاثة أصناف أو مجموعات كبرى مستندا في ذلك إلى عدد من الدراسات الأجنبية أشهرها دراسة (Schumacker & Lomax, 1996) ودراسة (Hair et al, 1998)، وتتمثل تلك المجموعات فيما سيأتي ذكره استنادا إلى تصنيف لخصه تيززة (2012)، ص 262) كما يتوضح من خلال جدول 12 و جدول 13 و جدول 14 الآتي ذكرها.

1. مؤشرات المطابقة المطلقة: سميت بذلك لأنها تعمل على تقويم مطابقة النموذج على مستوى عام، وذلك بدون مقارنة مطابقة النموذج المفترض بنماذج أخرى مقيدة، وتتمثل مؤشراتهما كما يجسدها جدول 12 التالي.

جدول 12. مؤشرات المطابقة المطلقة

مقاييس حسن المطابقة	التسمية المختصرة	مستويات قبول المطابقة
النسبة الاحتمالية لمربع كاي	X <sup>2</sup>	- مستوى الدلالة الاحصائية يكون أكبر من (0,05) <sup>(*)</sup>
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	(RMR)	- ينبغي أن تكون دون قيمة (0.1)
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	(SRMR)	- ينبغي أن تكون دون قيمة (0.1)
مؤشر جودة المطابقة	(GFI)	- المستوى المقبول يساوي أو يفوق قيمة 0,9
مؤشر جودة المطابقة المصحح	(AGFI)	- المستوى المقبول يساوي أو يفوق قيمة 0,9
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	PGFI	- ينبغي أن يكن أكبر من 0,5 والأفضل أن يتعدى 0,6

2. مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية: هي تلك المؤشرات التي تقدر مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض مقارنة بنموذج قاعدي، الذي يمثل في الغالب النموذج ذي المتغيرات المستقلة، ويطلق عليه اختصارا النموذج المستقل أو نموذج

\* هنا ينبغي أن تكون القيمة الاحتمالية المرتبطة بقيمة مربع كاي أكبر من 0,05 للدلالة على قبول النموذج وكإشارة لصغر قيمة مربع كاي، ولكن نادرا ما يتم تحقق هذا الشرط الذي يمليه هذا المؤشر، ولأجل ذلك تم تعويضه بالنسبة بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية  $df$ ، فإذا كانت أقل من قيمة (3) دل ذلك على قبول النموذج ومطابقته، في حين تشير قلة من الدراسات إلى أن تكون هذه القيمة أقل (5) للحكم على دلالتها.

العدم الذي يقوم على افتراض أن تغيرات المتغيرات الملاحظة على مستوى المجتمع تساوي صفراً أو منعدمة ولا تبقى إلا قيم تباين هذه المتغيرات.

ولما كان النموذج المستقل يقوم على الافتراض السابق فإن مربع كاي له في الغالب يكون أعلى بكثير من قيمته في النموذج النظري المفترض، ودرجة انخفاض قيمة مربع كاي للنموذج المفترض عن قيمته في النموذج المستقل تدل على مقدار التحسن في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض مقارنة بنموذج العدم، أما إذا كانت العكس دل ذلك على غياب أي تحسن في المطابقة، ولا يتم اختيار النموذج المفترض باعتباره يتمتع بمطابقة أفضل. و جدول 13 التالي يلخص تلك المؤشرات التي أشار إليها تيغزة في إطار هذه المجموعة.

جدول 13. مؤشرات المطابقة المقارنة

مقاييس حسن المطابقة	التسمية المختصرة	مستويات قبول المطابقة
مؤشر المطابقة المقارن	(CFI)	- المستوى المقبول يساوي او يفوق قيمة 0,9
مؤشر تاكر- لويس	(NNFI) أو (TLI)	- المستوى المقبول يساوي او يفوق قيمة 0,9
مؤشر المطابقة المعياري	(NFI)	- المستوى المقبول يساوي او يفوق قيمة 0,9
مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	(PNFI)	- ينبغي أن يكن أكبر من 0,5 والأفضل أن يتعدى 0,6

3. مؤشرات المطابقة الاقتصادية: أو ما يصطلح عليه بمؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد في البارامترات الحرة أو غير المقيدة، وتختلف عن بقية مؤشرات المطابقة السالفة الذكر بانطوائها على دالة عقابية عند تحرير أو إضافة بارامترات حرة للنموذج بدون جدوى، أي بدون أن يرافق ذلك تحسن في مطابقة النموذج المفترض، وهو ما يسمى بالافتقار للاقتصاد في البارامترات الحرة غير المقيدة التي تحتاج إلى تقدير، و جدول 14 التالي يلخص تلك المؤشرات.

وتركز الدراسة الحالية على تشكيلة من المؤشرات التي شاع استخدامها في الدراسات التطبيقية والتي من خلالها يمكن الحكم على المطابقة العامة للنموذج وهي على النحو التالي:

1. قيمة مربع كاي والتي ينبغي أن تكون قيمة صغيرة.
2. القيمة الاحتمالية لقيمة مربع كاي بحيث يجب ان تكون أكبر من القيمة (0,05) للدلالة على المطابقة العامة للنموذج.
3. النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجات الحرية أو ما يعرف اختصاراً (CMIN)

4. مؤشر جودة المطابقة (GFI).

5. الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA).

6. مؤشر المطابقة المعياري (NFI).

7. مؤشر المطابقة المقارن (CFI).

8. مؤشر توكر لويس (TLI).

#### جدول 14. مؤشرات المطابقة الاقتصادية

مقاييس حسن المطابقة	التسمية المختصرة	مستويات قبول المطابقة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	(RMSEA)	- المؤشر دون (0,05) يدل على مطابقة جيدة. - المؤشر بين (0,05 - 0,08) يدل على مطابقة مقبولة. - المؤشر بين (0,08 - 0,1) يدل على مطابقة غير كافية. - المؤشر أعلى من (0,1) يدل على سوء المطابقة.
الدلالة الاحصائية للمطابقة القريبة	P-value for Close Fit	- يجب أن تكون قيمته أكبر من (0,5).
مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع	(ECVI)	- يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي (المفترض) أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
محك المعلومات لأيكيك	(AIC)	- يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي (المفترض) أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
محك المعلومات المتسق لأيكيك	(CAIC)	- يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي (المفترض) أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل

ولا ينتهي الأمر بجودة مطابقة النموذج المفترض بشكل عام بل ينبغي الوقوف عند بعض الاعتبارات للوصول إلى التأكد من سلامة النموذج، ومنها ما يهتم بالكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات النموذج المفترض، وهذا في حالة كانت جودة المطابقة عالية، وهو ما يعرف بتقويم المطابقة التفصيلية لعناصر النموذج، وقد أشارت دراسة (رمضان، 2014) وتيغزة (2012، ص 266) إلى تلك الاستراتيجيات المتبعة لتقويم فعالية المكونات الفردية أو عناصر النموذج، جاء ذكرها على النحو التالي.

أولاً: فحص المعالم التي تم تقديرها، بحيث ينبغي أن يركز ذلك الفحص على الجوانب التالية:

1. فحص تلك المعالم فيما إذا كانت تنطوي على شذوذ في إشاراتها أو قيمها، كأن يتجاوز معامل الارتباط الواحد الصحيح الذي يمثله سقفه النظري، أو كأن تكون بعض قيم التباين سالبة.

2. الخطأ المعياري لقيم المعالم.

3. فحص الدلالة الاحصائية لقيم تقدير المعالم (قيم معاملات الانحدار) علاقات الارتباط بين العوامل أو المتغيرات الكامنة.

4. هل مستوى قيم تلك المعاملات أو العلاقات ترقى إلى المستوى المتوقع، أم انها منخفضة على الرغم من دلالتها الاحصائية.

5. هل اتجاهات تلك العلاقات بعد حساب تلك المعاملات تنسجم مع اتجاه العلاقات في النموذج المفترض، أي مدى التوافق بينها وبين ما تم التنظير له.

ثانياً: فحص مكون القياس للنموذج، أي مدى دقة المؤشرات واتساقها في قياس العوامل التي تنتسب إليها (الثبات) وذلك من خلال الاعتماد على التعريف القائم على مفهوم الخطأ العشوائي والذي يعرف من خلاله معامل الثبات على أنه التباين الخالي من الخطأ العشوائي، ومدى صلاحية هذه المؤشرات وكفائتها وملائمتها وتمثيلها واستعابها للدلالة النظرية للمفاهيم أو العوامل التي تنتمي إليها أو ما يشار إليه بالصدق كدلالة على ارتباط درجات المقياس بأهدافه، أو اغراضه، وهو ما يعرف بالصدق التقاطعي والصدق التمايزي.

الخطوة الخامسة: تعديل النموذج المفترض: يمكن من خلال المعاينة الفاحصة لقيم البواقي، ومؤشرات التعديل التي تعتبر من المخرجات الهامة لبرنامج Amos أن تساهم بشكل كبير في الكشف عن مواطن الخلل التي يضمها النموذج المفترض، وذلك باقتراح بدائل لحل الاشكاليات التي تتخلل بعض أجزاء النموذج، وتطبيق بعض البدائل القائمة على اقتراحات لإضافة علاقات بين المتغيرات على أن يتم الأخذ بتلك العلاقات المنطقية التي تؤيدها الدراسات السابقة والتي تنسجم مع الاطار النظري الذي اعتمده الباحث (تيغزة، 2012، ص 285). ومن جانب آخر يشير (Hair et al., 2010, p. 684) إلى حذف تلك الفقرات التي تكون تشبعاتها (معاملات ارتباطها) أقل من (0,7)، وذلك بحكم أن المعامل الكامن الذي تشبع عليه بهذه الصورة لم يقدر على تفسير جزء كبير من التباين الحاصل في الفقرة.

## الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جاء هذا الفصل لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة مردفة باختبار الفرضيات، حيث استهل الفصل بعرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بمتغيرات الدراسة والاجابة على فرضيات الدراسة فيما يتعلق بمستويات هذه الأخيرة كما تنظر إليه عينة الدراسة، ومن ثم انتقل إلى عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، واختبار تلك الفرضيات المتعلقة بهذا الجانب، وفي آخر الفصل تم عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي ليتم من خلالها اختبار فرضيات المتعلقة بالنماذج القياسية والنماذج البنائية.

#### 1.5 نتائج تحليل مجالات وأبعاد الدراسة

##### 1.1.5. تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس العدالة التنظيمية حيث تم حساب الوسط الحسابي<sup>(\*)</sup> وقيم الانحراف المعياري وبناء على تلك النتائج تم تقييم مستوى تلك الفقرات مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، واختبار الفرضية الأولى: ينظر موظفي شبه الطبي العاملين في المصالح الاستشفائية العمومية إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية تمارس عليهم بمستوى عالي. وقد جاءت النتائج كما يعرضها جدول 15 التالي.

يبين جدول 15 ان المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية قد تراوحت ما بين (2.61) و(3.23)، حيث جاء بعد " العدالة التعاملية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.23) بمستوى متوسط ، تلاه في المرتبة الثانية مجال "العدالة الإجرائية" بمتوسط حسابي بلغ (3.02) بمستوى متوسط، ثم جاء مجال " العدالة التوزيعية" بمتوسط حسابي بلغ (2.61) بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة " يمكنني الاستفسار عن القرارات التي اتخذتها إدارة المستشفى" (3.18) وهو ما يبين وجود إتفاق بين إجابات أفراد العينة

\* تم تعديل مقياس ليكرت الخماسي إلى مقياس تحليل ليسهل معه قراءة نتائج الاحصاء الوصفي وقد تضمن هذا المقياس ثلاث فئات بحيث يبلغ طول كل فئة 1,33 تم حسابه على النحو التالي (1-5)/3، بحيث تشير الفئة الأولى للمتوسطات [1-2,33] لمستوى منخفض، في حين تشير الفئة الثانية للمتوسطات [2,33-3,66] لمستوى متوسط، والفئة الثالثة للمتوسطات [3,66-5] للدلالة على المستويات المرتفعة



حول قدرتهم على الإستفسار عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمحور العدالة التنظيمية (2.95) بمستوى متوسط.

جدول 15. مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي شبه الطبي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة - البعد	تقييم المستوى
2,50	1,28	أرى أن راتي الذي أتقاضاه فيه نزاهة وعدالة.	متوسط
2,50	1,16	أرى بشكل عام أن الرواتب التي تقاضيتها سابقا في هذا المستشفى فيها نزاهة وعدالة.	متوسط
2,83	1,26	أرى بأن هناك إنصاف في المسؤوليات الملقاة علي.	متوسط
<b>2,61</b>	<b>1,05</b>	<b>العدالة التوزيعية</b>	<b>متوسط</b>
2,90	1,19	يتفهم مشرفي كل آراء الممرضين الذين يشرف عليهم قبل اتخاذ أي قرار.	متوسط
2,99	1,19	يطبق مشرفي أي قرار يتخذه على كل طاقم التمريض المشرف عليهم.	متوسط
3,18	1,20	يمكنني الاستفسار عن القرارات التي اتخذتها إدارة المستشفى.	متوسط
<b>3,02</b>	<b>0,98</b>	<b>العدالة الإجرائية</b>	<b>متوسط</b>
3,31	1,20	يتعامل مشرفي معي باحترام عند اتخاذه لأي قرار يتعلق بوظيفتي.	متوسط
3,20	1,23	يناقش مشرفي معي ما سيترتب عن أي قرار اتخذه له علاقة بوظيفتي.	متوسط
3,18	1,26	يوضح مشرفي لي ما تضمنه كل قرار اتخذه يرتبط بوظيفتي.	متوسط
<b>3,23</b>	<b>1,08</b>	<b>العدالة التعاملية</b>	<b>متوسط</b>
<b>2,95</b>	<b>0,82</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	<b>متوسط</b>

ويتبين من خلال النتائج المعروضة سابقا أن موظفي شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية يرون أن العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والاجرائية والتعاملية لا تمارس بمستوى عالي وجاء عند المستوى المتوسط، وهو ما يشير إلى رفض صحة الفرضية الأولى القائلة بأن موظفي شبه الطبي العاملين في المصالح الاستشفائية العمومية ينظر إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والاجرائية والتعاملية تمارس عليهم بمستوى عالي.

### 2.1.5. تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية

ويعرض جدول 16 فيما يلي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي من الثقة ينظر بها موظفوا شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية نحو كل من إدارة مؤسساتهم ومشرفهم وزملائهم في العمل.

جدول 16. مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي شبه الطبي

الفقرة - البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
10 أرى أن إدارة المستشفى جديرة أن يضع طاقم التمريض ثقته فيها.	2,88	1,34	متوسط
11 أرى أن إدارة المستشفى مخلصه في وعودها برعاية العاملين فيه.	2,48	1,22	متوسط
12 أرى أن إدارة المستشفى هي عادلة مع جميع أفراد طاقم التمريض.	2,30	1,15	منخفض
<b>الثقة بالإدارة</b>	<b>2,55</b>	<b>1,12</b>	<b>متوسط</b>
13 أرى أن المشرفين ينظرون بصدق إلى آراء طاقم التمريض.	2,46	1,15	متوسط
14 أرى أن المشرفين دائما يتخذون قرارات حكيمة من أجل مستقبل المستشفى.	2,59	1,18	متوسط
15 أرى أن المشرفين يهتمون برفاهية طاقم التمريض.	2,37	1,20	متوسط
<b>الثقة بالمشرفين</b>	<b>2,47</b>	<b>1,03</b>	<b>متوسط</b>
16 أعرف أن زملائي في العمل سيعملون على تقديم المساعدة الأفضل لحل مشاكلي في العمل.	3,55	1,12	متوسط
17 أعرف أن زملائي في العمل سيقدمون لي المساعدة عند حاجتي لهم.	3,71	1,12	عالي
18 أنا على ثقة في مهارات العمل التي يمتلكها زملائي في العمل.	3,88	1,07	عالي
<b>الثقة بالزملاء</b>	<b>3,70</b>	<b>0,94</b>	<b>عالي</b>
<b>الثقة التنظيمية</b>	<b>2,91</b>	<b>0,78</b>	<b>متوسط</b>

يبين جدول 16 ان المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية قد تراوحت ما بين (2.55) و(3.70)، حيث جاء مجال " الثقة بالزملاء" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.70) بمستوى مرتفع ، حيث جاءت العبارة " أنا على ثقة في مهارات العمل التي يمتلكها زملائي في العمل " بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) وهو ما يبين الثقة المتبادلة بين الزملاء في سلك التمريض، تلاه في المرتبة الثانية "الثقة بالإدارة" بمتوسط حسابي بلغ (2.55) بمستوى متوسط، ثم جاء مجال " الثقة بالمشرفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.47) بمستوى متوسط كذلك، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الثقة التنظيمية (2.91) بمستوى متوسط وانحراف معياري قدره (0.78) وهو ما يبين تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعبارات محور الثقة التنظيمية.

وبقراءة هذه النتائج يتم رفض صحة الفرضية الثانية القائلة بأن هناك مستوى عالي من الثقة ينظر بها موظفوا شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية نحو كل من إدارة مؤسساتهم ومشرفيهم وزملائهم في العمل.

### 3.1.5. تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

يظهر جدول 17 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة: يتمتع موظفوا شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي.

جدول 17. مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شبه الطبي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى	الفقرة - البعد
3,66	1,25	عالي	19 يسرني تكريس حياتي المهنية مستقبلاً لخدمة هذا المستشفى.
3,25	1,20	متوسط	20 يسرني الحديث عن هذا المستشفى مع الأفراد الذين لا تربطهم صلة به.
3,52	1,22	متوسط	21 يربطني شعور عاطفي بهذا المستشفى دفعني للانتماء إليه.
3,62	1,17	متوسط	22 أشعر بالفخر كوني طرف من هذا المستشفى.
3,51	1,01	متوسط	<b>الالتزام العاطفي</b>
3,26	1,26	متوسط	23 سيكون من الخسارة لي ترك العمل في هذا المستشفى.
3,28	1,27	متوسط	24 لدى الرغبة الدائمة في مواصلة العمل في هذا المستشفى.
3,30	1,30	متوسط	25 أرى أن فرص الحصول على وظائف بديلة ستكون قليلة في حال قررت ترك هذا المستشفى.
2,89	1,28	متوسط	26 جملة المزايا التي يوفرها لي هذا المستشفى مقارنة بباقي المستشفيات هو ما يدفعني للبقاء فيه.
3,18	0,97	متوسط	<b>الالتزام الاستمراري</b>
3,09	1,26	متوسط	27 أرى أنه من غير الأخلاقي ترك العمل في هذا المستشفى والانتقال للعمل في مستشفى آخر.
3,72	1,10	عالي	28 أخلاقي وقيمي تدفعني للولائي لهذا المستشفى ومواصلة العمل فيه.
4,05	0,92	عالي	29 تعلمت على أن أكون مخلصاً للمستشفى الذي أعمل فيه.
3,21	1,32	متوسط	30 أرى أنه من الأفضل بقائي في هذا المستشفى لتطوير مساري المهني.
3,51	0,89	متوسط	<b>الالتزام المعياري</b>
3,40	0,85	متوسط	<b>الالتزام التنظيمي</b>

يبين جدول 17 ان المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الإلتزام التنظيمي قد تراوحت ما بين (3.18) و(3.51)، حيث جاء مجالي " الإلتزام العاطفي و الإلتزام المعياري " في المرتبة الأولى وبنفس المتوسط حسابي الذي بلغ لكليهما (3.51) بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة " تعلمت على أن أكون مخلصاً للمستشفى الذي أعمل فيه" (4.05) وهو ما يوضح إلتزام الممرضين بالمؤسسات الإستشفائية التي يعملون بها، و جاء مجال " الإلتزام الإستمراري" أخيراً بمتوسط حسابي بلغ (3.18) بمستوى متوسط، بينما بلغ المتوسط الحسابي

لمحور الإلتزام التنظيمي عامة (3.40) بمستوى متوسط وبتباين معياري قدره (0.85) وهذا ما يبين تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص العبارات المرتبطة بالإلتزام التنظيمي.

ومن خلال استعراض ما سبق من نتائج كما عرضها جدول 17 يتبين رفض صحة الفرضية الثالثة القائلة بأن موظفي شبه الطبي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية يتمتعون بمستويات عالية من الإلتزام التنظيمي.

#### 4.1.5. تحليل نتائج اختبار الفروق

يهدف اختبار الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية التي حددتها الدراسة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ وقد تم عرض تلك النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية المدروسة.

##### أولاً: وفق متغير الجنس

يعرض جدول 18 نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير الجنس.

جدول 18. اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	الوسط الحسابي	التباين المعياري	F- test	Sig
العدالة التوزيعية	ذكر	2,54	1,15	1,04	0,30
	أنثى	2,64	1,00		
العدالة الإجرائية	ذكر	2,99	0,99	0,22	0,63
	أنثى	3,03	0,97		
العدالة التعاملية	ذكر	3,27	1,07	0,41	0,52
	أنثى	3,20	1,09		
العدالة التنظيمية	ذكر	2,93	0,84	0,11	0,73
	أنثى	2,96	0,81		

يبين جدول 18 لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، أي أن كلا الجنسين (ذكور و إناث) يشعرون بنفس المستويات من العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث كانت قيم مستوى المعنوية بالنسبة لكل أبعاد العدالة التنظيمية أكبر من (0.05) وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت صغيرة.

كما يعرض جدول 19 هو الآخر نتائج اختبار التباين الاحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير الجنس.

جدول 19. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

البعء	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الثقة في الإدارة	ذكر	2,54	1,13	0,03	0,84
	أنثى	2,56	1,11		
الثقة في المشرفين	ذكر	2,42	1,00	0,63	0,42
	أنثى	2,50	1,05		
الثقة في الزملاء	ذكر	3,71	0,92	0,01	0,89
	أنثى	3,70	0,95		
الثقة التنظيمية	ذكر	2,89	0,74	0,15	0,69
	أنثى	2,92	0,80		

يبين جدول 19 تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، أي أن كلا الجنسين (ذكور و إناث) يشعرون بنفس المستويات من الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل أبعاد الثقة أكبر من ( $\alpha=0,05$ )، حيث جاءت بالترتيب (0.42) بالنسبة للثقة في المشرفين و (0.84) بالنسبة للثقة في الإدارة و (0.89) بالنسبة للثقة في الزملاء وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ومن جانب آخر يبرز جدول 20 نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات الإلتزام التنظيمي وأبعاده تعزى إلى متغير الجنس.

فبعكس ما تعرضه النتائج السابقة الذكر فيما يخص دلالة الفروق في مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، يبين جدول 20 لنتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإلتزام التنظيمي مجتمعة تعزى لمتغير الجنس، أي أن كلا الجنسين (ذكور و إناث) لا يشعرون بنفس المستويات من الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، وهذا ما يظهر من خلال

قيمة (F) التي بلغت (4.26) حيث كانت كبيرة مقارنة بسابقتها ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المذكور آنفاً، كذلك بالنسبة لبعد الإلتزام المعياري فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في إجابات أفراد العينة حول بعد الإلتزام المعياري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وهذا ما ترجمه قيمة (F) التي بلغت (7.46) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، بينما يبين نفس الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في إجابات أفراد العينة حول بعدي الإلتزام العاطفي و الإلتزام الإستمراري تعزى لمتغير الجنس، وهذا يرجع إلى قيمة (F) التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائياً لكلا البعدين.

جدول 20. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

البعء	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الإلتزام العاطفي	ذكر	3,42	1,11	1,89	0,17
	أنثى	3,55	0,96		
الإلتزام الاستمراري	ذكر	3,09	1,01	2,26	0,13
	أنثى	3,22	0,94		
الإلتزام المعياري	ذكر	3,36	0,92	7,46	0,00
	أنثى	3,59	0,86		
الإلتزام التنظيمي	ذكر	3,29	0,92	4,26	0,04
	أنثى	3,46	0,81		

ويظهر من خلال النظر إلى نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في المستويات العامة للمتغيرات المدروسة التي تعزى إلى متغير الجنس، عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، في حين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للإلتزام التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس. كما أن وجود تلك الفروق ذات الدلالة الإحصائية انحصرت في بعد الإلتزام المعياري دون البعدين الآخرين للإلتزام.

## ثانياً: وفق متغير الحالة الاجتماعية

يعرض جدول 21 نتائج اختبار التباين الاحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

جدول 21. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للحالة الاجتماعية

البيد	الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
العدالة التوزيعية	أعزب	72,6	1,01	1,42	0,23
	متزوج	2,55	1,09		
العدالة الاجرائية	أعزب	3,03	0,98	0,03	0,84
	متزوج	3,01	0,98		
العدالة التعاملية	أعزب	3,26	1,06	0,29	0,58
	متزوج	3,20	1,11		
العدالة التنظيمية	أعزب	2,98	0,80	0,68	0,40
	متزوج	2,92	0,84		

يبين جدول 21 لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، أي أن كلا الفئتين (أعزب ومتزوج) يشعرون بنفس المستويات من العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل أبعاد الثقة أكبر من ( $\alpha=0,05$ )، حيث جاءت بالترتيب (0.23) بالنسبة للعدالة التوزيعية و (0.58) بالنسبة للعدالة التعاملية و (0.84) بالنسبة للعدالة الإجرائية وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ).

كما يعرض جدول 22 هو الآخر نتائج اختبار التباين الاحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

ويتبين من جدول 22 لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، أي أن كلا الفئتين (أعزب ومتزوج) يشعرون بنفس

المستويات من الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل أبعاد الثقة أكبر من ( $\alpha = 0,05$ )، حيث جاءت بالترتيب (0.19) بالنسبة للثقة في الإدارة و(0.31) بالنسبة للثقة في الزملاء و (0.61) بالنسبة للثقة في المشرفين وهذا ما تدعمه قيم (F) التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ).

جدول 22. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً للحالة الاجتماعية

البعد	الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الثقة في الإدارة	أعزب	2,48	1,04	1,72	0,19
	متزوج	2,61	1,18		
الثقة في المشرفين	أعزب	2,45	1,01	0,25	0,61
	متزوج	2,49	1,05		
الثقة في الزملاء	أعزب	3,75	0,90	0,99	0,31
	متزوج	3,66	0,97		
الثقة التنظيمية	أعزب	2,89	0,72	0,19	0,65
	متزوج	2,92	0,83		

في حين يبرز جدول 23 نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

جدول 23. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً للحالة الاجتماعية

البعد	الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الالتزام العاطفي	أعزب	3,47	1,01	0,67	0,41
	متزوج	3,54	1,02		
الإلتزام الاستمراري	أعزب	3,09	0,99	3,63	0,06
	متزوج	3,26	0,95		
الالتزام المعياري	أعزب	3,43	0,89	3,40	0,06
	متزوج	3,58	0,88		
الالتزام التنظيمي	أعزب	3,33	0,86	2,85	0,09
	متزوج	3,46	0,84		

ففي نفس اتجاه ما تعرضه النتائج السابقة الذكر المرتبطة بعدم دلالة الفروق في مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية التي يمكن أن ترجع إلى متغير الحالة الاجتماعية، يبين جدول 23 لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإلتزام



التنظيمي مجتمعة أو لكل بعد على حدى تعزى لمغير الحالة الاجتماعية، أي أن كلا الفئتين (أعزب ومزوج) يتمتعون بنفس المستويات من الالتزام التنظيمي بمختلف أبعادها، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل أبعاد الالتزام التنظيمي أكبر من ( $\alpha=0,05$ )، حيث جاءت بالترتيب (0,41) بالنسبة للالتزام العاطفي و(0,06) بالنسبة لبعدي الالتزام الاستمراري والمعياري ما تدعمه قيم (F) الصغيرة والتي كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ويتبين من النتائج السابقة كما يعرضها جدول 21 و جدول 22 و جدول 23 عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

### ثالثاً: وفق متغير العمر

يعرض جدول 24 نتائج اختبار التباين الاحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير السن.

جدول 24. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

البعد	الفئة العمرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
العدالة التوزيعية	25 سنة فأقل	2,63	0,96	0,15	0,92
	26 - 35 سنة	2,57	1,04		
	36 - 45 سنة	2,65	1,19		
	46 سنة فأكثر	2,59	1,12		
العدالة الاجرائية	25 سنة فأقل	3,11	0,95	1,26	0,28
	26 - 35 سنة	2,99	0,98		
	36 - 45 سنة	2,87	1,01		
	46 سنة فأكثر	3,10	0,94		
العدالة التعاملية	25 سنة فأقل	3,31	0,97	1,12	0,33
	26 - 35 سنة	3,14	1,14		
	36 - 45 سنة	3,19	1,11		
	46 سنة فأكثر	3,38	1,09		
العدالة التنظيمية	25 سنة فأقل	3,02	0,74	0,78	0,50
	26 - 35 سنة	2,90	0,83		
	36 - 45 سنة	2,91	0,90		
	46 سنة فأكثر	3,02	0,87		

يبين جدول 24 لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة العمرية، أي أن كل الفئات العمرية تشعر بنفس المستويات من العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث كانت قيم مستوى المعنوية بالنسبة لكل أبعاد العدالة التنظيمية أكبر من (0.05) وهذا ما تدعمه قيمة (F) الصغيرة والتي كانت غير دالة إحصائياً.

كما يعرض جدول 25 هو الآخر نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير السن.

جدول 25. اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

البعد	الفئة العمرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الثقة في الإدارة	25 سنة فأقل	2,63	1,02	4,02	0,01
	26 - 35 سنة	2,35	1,10		
	36 - 45 سنة	2,73	1,20		
	46 سنة فأكثر	2,78	1,18		
الثقة في المشرفين	25 سنة فأقل	2,54	1,01	2,90	0,03
	26 - 35 سنة	2,31	0,98		
	36 - 45 سنة	2,61	1,09		
	46 سنة فأكثر	2,64	1,10		
الثقة في الزملاء	25 سنة فأقل	3,63	0,91	0,59	0,62
	26 - 35 سنة	3,73	1,02		
	36 - 45 سنة	3,70	0,90		
	46 سنة فأكثر	3,81	0,76		
الثقة التنظيمية	25 سنة فأقل	2,93	0,74	2,83	0,04
	26 - 35 سنة	2,80	0,77		
	36 - 45 سنة	3,01	0,80		
	46 سنة فأكثر	3,08	0,82		

ويتبين من جدول 25 لنتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المستوى العام للثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن، ونفس الملاحظة بالنسبة لكل من بعدها الثقة في الإدارة والثقة في المشرفين، أي أن هناك تفاوت في النظر إلى مستوى الثقة التنظيمية ببعديها المذكورين سابقاً، حيث كانت قيم المعنوية أقل من ( $\alpha=0,05$ )، والتي جاءت بالترتيب (0.01) بالنسبة للثقة في

الإدارة و (0.03) بالنسبة للثقة في المشرفين و (0.04) بالنسبة للثقة التنظيمية كمتوسط عام، وهذا ما تدعمه قيم (F) التي كانت كبيرة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )؛ ومن جهة أخرى جاءت الدلالة الاحصائية لبعده الثقة في الزملاء أكبر من مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha=0,05$ ) وهذا يفسر عدم معنوية إختبار قيمة (F) التي كانت صغيرة بحيث قدرت ب(0,59) وهنا إشارة على عدم وجود فروق في مستوى هذا البعد يمكن أن تعزى إلى متغير السن.

في حين يبرز جدول 26 نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده تعزى إلى متغير السن.

جدول 26. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر

البعد	الفئة العمرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الالتزام العاطفي	25 سنة فأقل	3,46	1,04	0,97	0,40
	26 - 35 سنة	3,46	0,98		
	36 - 45 سنة	3,55	1,05		
	46 سنة فأكثر	3,70	1,03		
الالتزام الاستمراري	25 سنة فأقل	3,15	0,88	0,65	0,57
	26 - 35 سنة	3,13	1,04		
	36 - 45 سنة	3,29	0,94		
	46 سنة فأكثر	3,23	0,99		
الالتزام المعياري	25 سنة فأقل	3,54	0,85	2,05	0,10
	26 - 35 سنة	3,43	0,90		
	36 - 45 سنة	3,50	0,90		
	46 سنة فأكثر	3,76	0,90		
الالتزام التنظيمي	25 سنة فأقل	3,38	0,83	1,12	0,34
	26 - 35 سنة	3,34	0,86		
	36 - 45 سنة	3,45	0,85		
	46 سنة فأكثر	3,56	0,89		

يبين جدول 26 لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية، أي أن كل الفئات العمرية تعرض نفس المستويات من الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، حيث كانت قيم مستوى المعنوية بالنسبة لكل أبعاده وحتى للالتزام

التنظيمي كمتوسط عام أكبر من (0.05) وهذا ما تدعمه قيمة (F) الصغيرة والتي كانت غير دلالة إحصائياً.

وخلصه النتائج التي تعرضها كل من جدول 24 و جدول 25 و جدول 26 تشير إلى عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن أو الفئة العمرية، في حين جاء اثبات تلك الفرضية بالنسبة للثقة التنظيمية كمتوسط عام ولكل من مستوى بعدها الثقة في الإدارة والثقة في المشرفين، في حين أن البعد الثالث للثقة لم تثبت النتائج وجود فروق في مستويات هذا الأخير يمكن إيعازها لمتغير العمر.

#### رابعاً: وفق متغير الخبرة المهنية

يبين جدول 27 نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

حيث دلت نتائج تحليل التباين الأحادي المتوصل إليها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، بحيث أن عينة الدراسة على إختلاف سنوات خبرتها المهنية تشعر بنفس المستويات من العدالة التنظيمية، إذا ما تعلق الأمر بالمتوسط العام للعدالة التنظيمية أو بمستوى بعدها التوزيعي والاجرائى، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل من البعدين والمتوسط العام أكبر من ( $\alpha=0,05$ )، حيث جاءت بالترتيب (0,83) بالنسبة للعدالة التوزيعية و (0,71) بالنسبة للعدالة الاجرائية و(0,26) بالنسبة للعدالة التنظيمية كمتوسط عام وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )، وعلى عكس ذلك فإن النتائج تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات بعد العدالة التعاملية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

جدول 27. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للخبرة المهنية

البعده	الخبرة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
العدالة التوزيعية	أقل من 3 سنوات	2,59	0,94	0,28	0,83
	03 - 06 سنوات	2,55	1,11		
	07 - 10 سنوات	2,64	1,06		
	أكثر من 10 سنوات	2,68	1,14		
العدالة الاجرائية	أقل من 3 سنوات	3,07	0,94	0,46	0,71
	03 - 06 سنوات	2,95	1,02		
	07 - 10 سنوات	3,00	1,00		
	أكثر من 10 سنوات	3,06	0,94		
العدالة التعاملية	أقل من 3 سنوات	3,34	0,96	2,83	0,04
	03 - 06 سنوات	3,02	1,13		
	07 - 10 سنوات	3,32	1,11		
	أكثر من 10 سنوات	3,29	1,13		
العدالة التنظيمية	أقل من 3 سنوات	3,00	0,73	1,32	0,26
	03 - 06 سنوات	2,84	0,87		
	07 - 10 سنوات	2,99	0,83		
	أكثر من 10 سنوات	3,01	0,85		

كما يعرض جدول 28 هو الآخر نتائج اختبار التباين الاحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

ويتبين من نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، أي أن التفاوت في سنوات الخبرة بين عينة الدراسة لم يقوى على تفسير الاختلاف القائم بين مستويات الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل أبعاد الثقة وحتى للمتوسط العام لها أكبر من ( $\alpha=0,05$ )، حيث جاءت بالترتيب (0,22) بالنسبة للثقة في المشرفين و (0,17) بالنسبة للثقة في الزملاء و (0,13) بالنسبة للثقة في الادارة و (0,08) بالنسبة للثقة التنظيمية كمتوسط عام، وهذا ما تدعمه قيم (F) التي كانت صغيرة حيث تراوحت قيمها بين (1,47) و (2,29) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ).

جدول 28. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا للخبرة المهنية

Sig	F- test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخبرة المهنية	البعد
0,13	1,90	0,99	2,61	أقل من 3 سنوات	الثقة في الإدارة
		1,11	2,37	03 - 06 سنوات	
		1,21	2,63	07 - 10 سنوات	
		1,20	2,67	أكثر من 10 سنوات	
0,22	1,47	1,02	2,55	أقل من 3 سنوات	الثقة في المشرفين
		0,93	2,33	03 - 06 سنوات	
		1,13	2,57	07 - 10 سنوات	
		1,08	2,48	أكثر من 10 سنوات	
0,17	1,67	0,92	3,63	أقل من 3 سنوات	الثقة في الزملاء
		1,00	3,63	03 - 06 سنوات	
		0,92	3,85	07 - 10 سنوات	
		0,86	3,80	أكثر من 10 سنوات	
0,08	2,29	0,72	2,93	أقل من 3 سنوات	الثقة التنظيمية
		0,76	2,78	03 - 06 سنوات	
		0,85	3,02	07 - 10 سنوات	
		0,81	2,98	أكثر من 10 سنوات	

ومن جانب آخر يبرز جدول 29 نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستويات الإلتزام التنظيمي وأبعاده تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

فبعكس ما تعرضه النتائج السابقة الذكر فيما يخص مدى دلالة الفروق في مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية التي يمكن أن تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، يبين جدول 29 لنتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإلتزام التنظيمي مجتمعة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، أي هناك تفاوت في مستويات الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده ترجع إلى التفاوت القائم بين أفراد العينة في خبراتهم المهنية، وهذا ما يظهر من خلال قيمة (F) التي بلغت تراوحت بين (4,50) و(2,87) وكانت دالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أنفا.

جدول 29. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعا للخبرة المهنية

البعده	الخبرة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الالتزام العاطفي	أقل من 3 سنوات	3,39	1,03	4,47	0,00
	03 - 06 سنوات	3,36	1,06		
	07 - 10 سنوات	3,68	0,88		
	أكثر من 10 سنوات	3,75	0,96		
	أقل من 3 سنوات	3,10	0,91		
الالتزام الاستمراري	03 - 06 سنوات	3,03	1,03	3,41	0,01
	07 - 10 سنوات	3,35	0,92		
	أكثر من 10 سنوات	3,35	0,97		
	أقل من 3 سنوات	3,45	0,89		
	03 - 06 سنوات	3,40	0,91		
الالتزام المعياري	07 - 10 سنوات	3,61	0,85	2,87	0,03
	أكثر من 10 سنوات	3,70	0,86		
	أقل من 3 سنوات	3,32	0,86		
	03 - 06 سنوات	3,26	0,88		
	07 - 10 سنوات	3,55	0,80		
الالتزام التنظيمي	أكثر من 10 سنوات	3,60	0,81	4,50	0,00
	أقل من 3 سنوات	3,32	0,86		

ومن خلال النظر إلى النتائج كما يجسدها جدول 27 وجدول 28 نحكم على عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، في حين تم اثبات صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

#### خامسا: وفق متغير المنصب الوظيفي

يبين جدول 30 نتائج اختبار التباين الاحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستويات العدالة التنظيمية بأبعاده تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

وبتفحص تلك النتائج يظهر أن طبيعة المنصب الوظيفي الذي يشغله العامل لا يمكن أن تعزى له تلك الفروق على مستوى العدالة التنظيمية كمتوسط عام او على مستوى بعديها التوزيعي والاجرائي ويظهر ذلك من خلال قيم (F) الضعيفة وغير الدالة إحصائيا حيث أن

مستويات الدلالة لهذه المتغيرات تراوحت بين (0,28) و(0,72) وهي أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، في حين تظهر تلك الفروق في مستويات العدالة التعاملية ذات دلالة احصائية، على أن تلك الفروق ترجع طبيعة المنصب الوظيفي.

جدول 30. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للمنصب الوظيفي

البعده	المنصب الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
العدالة التوزيعية	منسق النشاطات	2,66	1,19	0,51	0,72
	إطار شبه طبي	2,67	1,10		
	ممرض	2,61	1,03		
	عون شبه طبي	2,70	1,02		
	مساعد ممرض	2,52	1,08		
	منسق النشاطات	3,33	0,79		
العدالة الاجرائية	إطار شبه طبي	2,89	0,93	0,56	0,68
	ممرض	3,00	0,99		
	عون شبه طبي	3,05	0,93		
	مساعد ممرض	3,02	1,02		
	منسق النشاطات	4,00	0,84		
	إطار شبه طبي	2,99	1,06		
العدالة التعاملية	ممرض	3,16	1,10	2,86	0,02
	عون شبه طبي	3,38	1,02		
	مساعد ممرض	3,22	1,10		
	منسق النشاطات	3,33	0,54		
	إطار شبه طبي	2,85	0,85		
	ممرض	2,92	0,84		
العدالة التنظيمية	عون شبه طبي	3,04	0,75	1,26	0,28
	مساعد ممرض	2,92	0,85		

كما تبين نتائج تحليل التباين الاحادي الموضحة في جدول 31 أن تلك الفروق الموجودة في المستوى العام للثقة التنظيمية ببعديها الثقة في الإدارة والثقة في الزملاء لا يمكن أن تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، وذلك بحكم أن قيم اختبار (F) جاءت صغيرة وغير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، وأن تلك الفروق وحدها الموجودة في مستويات الثقة في المشرفين يمكن أن تعزى لمتغير المنصب الوظيفي وذلك بحكم أن الدلالة الاحصائية لاختبار (F) قدرت عند مستوى (0,01) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha = 0,05$ ).



جدول 31. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعاً للمنصب الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المنصب الوظيفي	البعد	F- test	Sig
1,16	3,33	منسق النشاطات	الثقة في الإدارة	1,63	0,16
1,24	2,51	إطار شبه طبي			
1,20	2,53	ممرض			
0,99	2,56	عون شبه طبي			
1,04	2,52	مساعد ممرض			
1,17	3,41	منسق النشاطات			
1,03	2,34	إطار شبه طبي	الثقة في المشرفين	3,03	0,01
1,07	2,50	ممرض			
0,96	2,43	عون شبه طبي			
0,98	2,43	مساعد ممرض			
0,96	3,87	منسق النشاطات			
0,95	3,76	إطار شبه طبي			
0,94	3,66	ممرض	الثقة في الزملاء	0,24	0,91
0,87	3,69	عون شبه طبي			
0,97	3,73	مساعد ممرض			
0,97	3,53	منسق النشاطات			
0,85	2,87	إطار شبه طبي			
0,82	2,90	ممرض			
0,69	2,89	عون شبه طبي	الثقة التنظيمية	2,15	0,07
0,73	2,89	مساعد ممرض			

ومن جانب آخر يبرز جدول 32 نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

وتظهر النتائج أن هناك فروق في مستويات الالتزام التنظيمي كمتوسط عام وفي بعده الالتزام العاطفي دون الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري يمكن أن تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي، وذلك ما تشير إليه قيم اختبار (F) التي جاءت دالة بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي كمتوسط عام والالتزام العاطفي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي وذلك بحكم أن مستوى دلالة الاختبار جاءت دون مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha=0,05$ )

جدول 32. إختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً للمنصب الوظيفي

البعده	المنصب الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F- test	Sig
الالتزام العاطفي	منسق النشاطات	4,07	0,82	4,14	0,00
	إطار شبه طبي	3,91	0,86		
	ممرض	3,37	1,08		
	عون شبه طبي	3,59	0,84		
	مساعد ممرض	3,43	1,05		
	منسق النشاطات	3,63	0,74		
الالتزام الاستمراري	إطار شبه طبي	3,30	1,00	1,06	0,37
	ممرض	3,16	1,02		
	عون شبه طبي	3,19	0,88		
	مساعد ممرض	3,11	0,97		
	منسق النشاطات	4,01	0,93		
	إطار شبه طبي	3,70	0,82		
الالتزام المعياري	ممرض	3,44	0,91	1,88	0,11
	عون شبه طبي	3,52	0,80		
	مساعد ممرض	3,50	0,92		
	منسق النشاطات	3,91	0,70		
	إطار شبه طبي	3,64	0,78		
	ممرض	3,32	0,91		
الالتزام التنظيمي	عون شبه طبي	3,43	0,73	2,60	0,03
	مساعد ممرض	3,35	0,87		
	ممرض	3,32	0,91		

ومن خلال النظر إلى النتائج كما يجسدها جدول 30 و جدول 31 نحكم على عدم صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي، في حين تم اثبات صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات الالتزام التنظيمي كمتوسط عام وفي بعده الالتزام العاطفي تعزى لمتغير المنصب وذلك بالنظر إلى ما عرضته نتائج جدول 32.

## 2.5 نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

يهدف التعرف على البنية العاملية التي تمثل مفهوم كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والوقوف على اختبار تلك الفرضيات التي مفادها أن مفهوم كل متغير من متغيرات النموذج النظري المقترح ينطوي على بنية عاملية ثلاثية، ولهذا الغرض تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كأول خطوة، وبعدها تم اختبار نماذج القياس المخصصة لكل متغير عن طريق التحليل العاملي التوكيدي، وذلك قبل الذهاب إلى تحليل النموذج البنائي القائم على توضيح العلاقات الكائنة بين المتغيرات المبحوثة.

### 1.2.5. عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي EFA

إن قيام الباحث بهذه الخطوة التي مفادها التعرف على البنية المفاهيمية التي ينطوي عليها مفهوم كل متغير بعيد عن ما تم افتراضه ضمن النموذج النظري المقترح، يسعى من خلالها إلى التعرف على عدد العوامل التي ينطوي عليها كل مفهوم، وطبيعة او دلالة تلك العوامل واستخراج نوع وعدد الفقرات التي تتشعب على (أو ترتبط ب) كل عامل انطلاقاً من البيانات الحقيقية التي تم جمعها؛ على أن يتم ابراز مدى الاختلاف الموجود بين تلك البنى المفاهيمية المستخرجة والبنى المفاهيمية المفترضة أو المقترحة في نموذج الدراسة النظري، وذلك من خلال إجراء التحليل العاملي التوكيدي.

### أولاً: نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية

تم العمل على التحليل العاملي الاستكشافي كجانب من اختبار الفرضية التي صيغت حول طبيعة البنية المفاهيمية للمتغيرات التي تضمنها النموذج، وأولى تلك الفرضيات تتمثل في الفرضية الخامسة التي تنص على أن مفهوم العدالة التنظيمية ينطوي على بنية عاملية ثلاثية مجسدة في كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية.

وقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج SPSS، أين تم الاعتماد على طريقة المكونات الأساسية لاستخراج العوامل التي ينطوي عليها مفهوم العدالة التنظيمية، وذلك وفق ما سبق الإشارة إليه ضمن منهجية الدراسة، ويهدف تأويل العوامل المستخرجة تم الاعتماد على طريقة التدوير المتعامد Varimax، وقبل إجراء هذا التحليل وعرض نتائجه كان

لابد من معرفة مدى توفر بعض الشروط، وذلك فيما يتعلق بدراسة ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط لاستكمال بقية اجراءات التحليل العاملي الاستكشافي.

جاءت مصفوفة الارتباط بين مختلف الفقرات التي جاءت لقياس العدالة التنظيمية كما يوضحها ملحق 2 ضمن جدول (Correlation Matrix) في نصفه العلوي، والدلالة الاحصائية في النصف السفلي بحيث يلاحظ أن غالبية تلك الارتباطات دالة إحصائيا، وبفحص شدة معاملات الارتباط يلاحظ أن هناك نسبة كبيرة منها أكبر من (0,30) كما أنها تخلو كذلك من معاملات الارتباط المرتفعة التي تتعدى (0,80).

وضمن شروط التحليل العاملي ينبغي أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (0,00001)، وذلك للدلالة على عدم وجود ارتباطات عالية جدا، أو عدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات؛ ومن خلال جدول (Correlation Matrix) المشار إليه أنفا يظهر أن القيمة المطلقة لمحدد المصفوفة قد بلغ 0,01 وهي قيمة تفوق المستوى المحدد ، وهنا إشارة إلى أنه لا يوجد ارتباطات عالية جدا بين فقرات مقياس العدالة التنظيمية.

و من بين الاختبارات التي ينبغي على الباحث اثبات دلالتها في مقام هذا النوع من التحليل، اختبار Bartlett الذي يشترط أن تكون مستوى دلالاته الاحصائية أقل من القيمة (0,05) للدلالة على أن مصفوفة الارتباط المراد تحليلها ليست مصفوفة الوحدة (مصفوفة خالية من العلاقات) وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات، غالبا ما يعزز هذا الاختبار لعدم كفايته باختبار آخر يطلق عليه اختبار Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) الذي يستهدف قياس درجة علاقات الارتباطات بين المتغيرات على مستوى مصفوفة الارتباط ككل، ويقترح أن تتجاوز قيم هذا المؤشر قيمة (0,5) للحكم على مستوى ملاءمة المعاينة ، وكلما اقتربت قيمته إلى الواحد صحيح دل على مستوى جيد للملاءمة، وهي الصورة التي تحققت من خلال اختبار المصفوفة الحالية بحيث قدرت قيمة هذا الاختبار بـ 0,89، ويفسر هذا بوجود مساحة مشتركة من التباين المشترك بين تلك الفقرات المفحوصة، بما يشير إلى وجود عامل أو عوامل تلتقي عندها تباين المتغيرات المقاسة (الفقرات)، ويعرض جدول 33 نتائج تلك المؤشرات.

جدول 33. نتائج ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي للعدالة

الحكم	المعيار	القيمة	
جيد	أكبر من 0,00001	0.01	محدد مصفوفة الارتباط
دال	أقل من 0,05	0000	إختبار Bartlett's
جيد	أكثر من 0,05	0,818	اختبار KMO
جيد	أكثر من 0.50	(0.93 - 0,66)	مقياس كفاءة التعيين MSA

وباعتبار أن اختبار KMO مقياس عام على المستوى الكلي للمصفوفة، تم من جانب آخر اختبار Measures of Sampling Adequacy (MSA) لكفاءة التعيين، بحيث تراوحت قيمها بين 0,66 و 0,93 وهي كلها قد تجاوزت قيمة 0.5 كما يوضحها ملحق 2 ضمن جدول Anti-image matrix أو ما يدعى المصفوفة الصورية لقيم الارتباطات، حيث يتبين أن كل الخلايا القطرية ضمن المصفوفة الصورية للارتباطات (المستطيل السفلي) قد تجاوزت قيمة 0,50 ولا يوجد أي قيمة أقل يستلزم حذفها وإعادة التحليل.

بعدما تم التأكد من توافر شروط التحليل العاملي، وأن قيم الارتباط بين فقرات الاستبيان في جزءه الخاص بالعدالة التنظيمية جاءت مقبولة وملاءمة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، ينتقل التحليل إلى استخراج تلك العوامل التي من خلالها يتم اختزال عدد تلك الفقرات المقاسة واستخدامها في التحليلات اللاحقة، ويهدف الوصول إلى ذلك تم استخدام طريقة المكونات الأساسية PCA. والتي تقوم على استخراج عوامل متدرجة من حيث أهميتها بدء بالعامل الأول الذي يمثل أكبر نسبة من التباين ( أي يمثل أكبر قدر من المعلومات الموجودة في البيانات محل التحليل).

ولتحديد عدد العوامل المستخرجة تم استخدام في هذا الشأن كل من محك Kaiser أو ما يعرف بقاعدة الجذر الكامن الأكبر من الواحد صحيح ( $Eigenvalue > 1$ )، ومحك التباين المفسر الكلي، ولزيادة التثبت من تلك العوامل المستخرجة تم استخدام اختبار المنحدر لKattell. بالإضافة إلى محك المعنى والدلالة النظرية، وذلك بهدف الوصول إلى استخراج أفضل تشكيلة خطية من العوامل أو الأبعاد التي تفسر أقصى قدر ممكن من التباين وذات صلة بالاطار النظري ولها مغزى عملي، وعملا على تأويل تلك العوامل المستخرجة وإعطاء انطباع سليم حول البنية العاملية المراد الوصول إليها تم استخدام طريقة التدوير المتعامد باستخدام

اسلوب Varimax، و جدول 34 يعرض نتائج تشبع الفقرات على العوامل المستخرجة قبل التدوير وبعد التدوير<sup>(\*)</sup>، بالإضافة إلى قيم الشيوخ المحصل عليها.

جدول 34. أبعاد العدالة التنظيمية المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية

قيم الشيوخ	التشبعات بعد التدوير		التشبعات قبل التدوير		المتغيرات المقاسة
	المتعامد		المتعامد		
	العامل الثاني	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الأول	
0,815	0,900		0,740	0,517	الفقرة (X1)
0,820	0,903		0,747	0,513	الفقرة (X2)
0,571	0,706			0,591	الفقرة (X3)
0,593		0,665		0,770	الفقرة (X4)
0,512		0,643		0,714	الفقرة (X5)
0,567		0,749		0,687	الفقرة (X6)
0,631		0,794		0,700	الفقرة (X7)
0,727		0,851		0,765	الفقرة (X8)
0,729		0,841		0,799	الفقرة (X9)
5,968	2,407	3,560	1,800	4,168	الجذر الكامن
66,307	26,748	39,559	20,001	46,306	التباين المفسر %

يلاحظ من خلال الجدول السابق الذكر أن البناء العاملي للعدالة التنظيمية ينطوي على عاملين تجاوز الجذر الكامن لكل واحد منهما الواحد صحيح، وقيم الجذور الكامنة لبقية العوامل المستخرجة والتي جاءت دون المستوى المحدد يمكن الاطلاع عليها من خلال جدول Total Variance Explained الموضح على متن ملحق 2؛ فالعامل الأول قد تشبعت عليه قبل عملية التدوير جميع الفقرات المقاسة وقد تراوحت قيم تشبعات تلك الفقرات ما بين 0,51 كحد أدنى وقيمة 0,78 كحد أقصى وكلها جاءت أعلى من من 0,40 الحد الأدنى لقبول التشبعات مما لم يستلزم حذف اي فقرة وإعادة التحليل مرة أخرى، ومن جهة أخرى نجد أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول قدر بـ 46,30%، أما العامل الثاني فقد تشبعت عليه فقرتين (X1, X2) وهما الفقرتين الوحيدتين لهذا العامل كما أنه يشترك مع العامل الأول في تشبعهما، وأن نسبة التباين المفسر لهذا العامل هي 20,00%، وفيما يتعلق بنسبة التباين المفسر الكلي

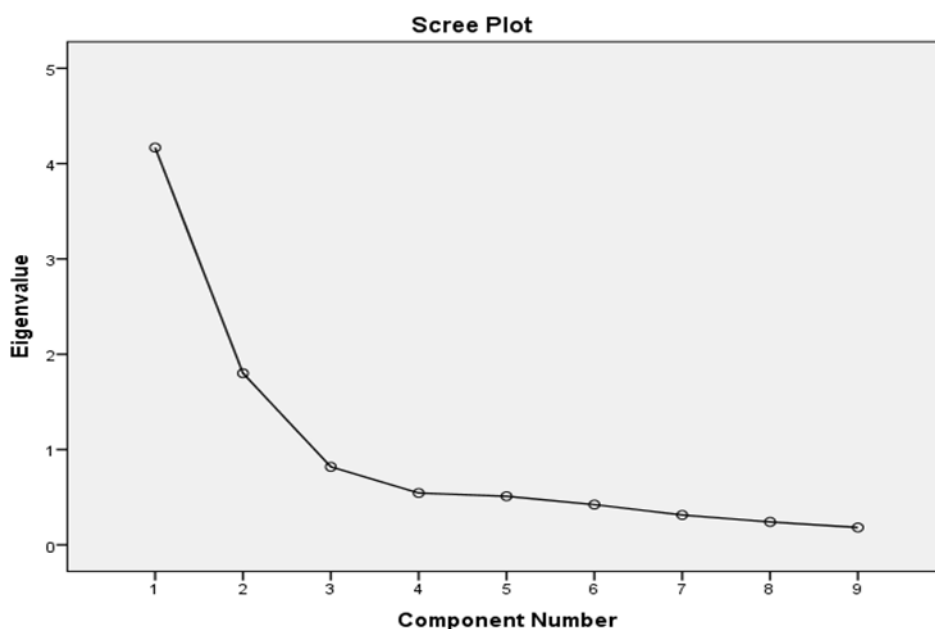
\* تم عرض قيم التشبعات التي شدتها أنت مناسبة، وهي تلك التشبعات التي تجاوزت التشبع 0,40 كحد أدنى للتشبعات الهامة والتي سيتم اعتمادها بالنسبة لكل متغيرات الدراسة المبحوثة.

للعاملين فقد قدرت بـ 66,30% وهي نسبة جيدة تدل على قدرة العاملين على تمثيل بيانات العينة فيما يخص بعد العدالة التنظيمية.

وللحصول على تفسير مناسب وتأويل لتلك العوامل المستخرجة، كان من الضروري إجراء تدوير لها وقد أفرزت نتائجه عن فصل العاملين المستخرجين عن بعضهما البعض، وإعادة توزيع التباين المفسر بين هذين العاملين، وقد تشبعت الفقرات (X4, X5, X6, X7, X8, X9) كلها على العامل الأول وكانت نسبة التباين المفسر قد قدرت عند 39,56%، وفيما يخص العامل الثاني المستخرج فقد تشبعت عليه الفقرات (X1, X2, X3)، وقد قدر التباين المفسر لهذا العامل بـ 26,75%، ولم يظهر هنا تشبعت مشتركة بين العاملين ذات أهمية، كما أن نسبة التباين المفسر الكلي لم يتغير بحكم أن طريقة التدوير تعمل فقط على إعادة توزيع هذا التباين على العوامل المستخرجة بشكل متوازن، وقد سبق الإشارة إلى أن مقدار ذلك التباين قد تجاوز المستوى المحدد بـ 50%

ويعرض شكل 9 الموالي منحنى المنحدر، حيث يظهر جليا أن عدد نقاط المنحنى التي تسبق النقطة التي يبدأ بعدها المنحنى في التباطؤ الشديد هي نقطتين، ومعنى ذلك أنه يمكن الاكتفاء بعاملين من بين العوامل المستخرجة لتمثيل العدالة التنظيمية، أين يأتي العامل الأول في المقام الأول بجذر كامن قدره 3,56 وفي المرتبة الثانية العامل الثاني بجذر كامن قدره 2,41.

شكل 9. العوامل المستخرجة للعدالة التنظيمية وفق محك منحنى المنحدر لـ Kattell



ومن جانب آخر نلاحظ أن قيم الشيوخ لجميع الفقرات جاءت مرتفعة نوعا ما فقد تراوحت ما بين 0.51 و 0,82 وبذلك قد تجاوزت المستوى المحدد عند 0,50 ومعنى ذلك أن العاملين المستخرجين نجحوا في تفسير معظم التباين الحاصل في الفقرات التسع المقاسة. من جانب آخر وبعد عملية التدوير لم تفرز النتائج عن وجود أي تشعبات هامة مشتركة بين العاملين، مما لم يدفع إلى حذف أي من الفقرات الداخلة في التحليل.

ولفحص الدلالة النظرية لتلك العوامل المستخرجة كمحك آخر للحكم على سلامة البنية العاملية المتوصل إليها ينبغي الرجوع إلى تلك الفقرات التي تشعبت على كل عامل على حدى وذلك بعد عملية التدوير المتعامد، حيث نجد أن العامل الأول قد تشعبت عليه الفقرات المخصصة لقياس كل من العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية ولم تتشعب معه أي فقرات أخرى، وعليه يمكن أن يصطلح على هذا العامل بالعدالة الإجرائية والتعاملية وبذلك يظهر أن كل من العدالة الاجرائية والأخرى التعاملية لا يمكن الفصل بينهما كما سبق الإشارة إليه في نموذج الدراسة بل ينطويان تحت بعد واحد؛ وبالنسبة للبعد الثاني فإنه يحتفظ بنفس التسمية التي قدمها نموذج الدراسة المقترح وهو العدالة التوزيعية وذلك بحكم أن الفقرات التي تشعبت على هذا الأخير هي نفسها الفقرات التي تم تخصيصها لقياس العدالة التوزيعية في النموذج المقترح.

وبالنظر إلى النتائج التي يعرضها التحليل العاملي الاستكشافي فيما يخص بعد العدالة التنظيمية يأتي رفض صحة الفرضية الخامسة القائلة بأن مفهوم العدالة التنظيمية ينطوي على بنية ثلاثية الأبعاد مشكلة من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التعاملية، وسيعمد الباحث ضمن التحليل العاملي التوكيد على تأكيد أو رفض هذه النتائج المحصل عليها من خلال التحليل العاملي الاستكشافي.

#### ثانيا: نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الثقة التنظيمية

تم صياغة الفرضية السادسة التي تنص على أن مفهوم الثقة التنظيمية ينتظم في بنية عاملية ثلاثية تتشكل من الثقة في إدارة المنظمة والثقة في المشرفين والثقة في زملاء العمل، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد بدرجة أولى على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي.



وفي خطوة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم فحص مصفوفة الارتباط بين مختلف الفقرات التسع المخصصة لقياس الثقة التنظيمية، وجاءت نتائج ذلك الفحص كما يبينها جدول (Correlation matrix) في نصفه العلوي ضمن النتائج المبينة في ملحق 3، حيث يلاحظ أن غالبية تلك الارتباطات كان في المستوى المقبول كونها لم تتعدى قيمة 0,80 التي تشير إلى الارتباط العالي، وهو ما يسمح بإجراء هذا النوع من التحاليل الاحصائية، كما جاءت بقية نتائج اختبار مدى توافر شروط التحليل العاملي الاستكشافي من حيث مدى ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباطات، كما يعرضها جدول 35 التالي.

جدول 35. نتائج ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي للثقة التنظيمية			
الحكم	المعيار	القيمة	
محدد مصفوفة الارتباط	أكبر من 0,00001	0.005	محدد مصفوفة الارتباط
إختبار Bartlett's	أقل من 0,05	0000	إختبار Bartlett's
اختبار KMO	أكثر من 0,05	0,854	اختبار KMO
مقياس كفاءة التعيين MSA	أكثر من 0.50	(0.92 - 0,65)	مقياس كفاءة التعيين MSA

ويتضح من خلال قراءة تلك النتائج عدم وجود اعتماد خطي بين الفقرات، وهذا ما يمكن قراءته من خلال محدد مصفوفة الارتباط البالغ 0,005 الذي تجاوز القيمة المحدد بـ 0,00001، في حين جاء اختبار Bartlett دالا إحصائيا مما يشير إلى أن مصفوفة الارتباط المراد تحليلها تتضمن القدر الكافي من العلاقات، ويعزز هذه النتيجة إختبار (KMO) الذي بلغت قيمته 0,85 وهي بذلك قد تجاوزت الحد الأدنى المحدد بـ 0,50 ليشير إلى ملاءمة المعاينة على المستوى الكلي للمصفوفة، ويعزز كفاءة التعيين من خلال اختبار MSA الذي جاء فوق المستوى المحدد عند 0,50 حيث تراوحت قيمه بين 0,65 و 0,92 ولم يظهر أي داعي لحذف فقرة من بين فقرات التحليل، وتفسير هذا الاختبار هو وجود مساحة مشتركة من التباين المشترك بين تلك الفقرات المفحوصة، بما يشير إلى وجود عامل أو عوامل تلتقي عندها تباين المتغيرات المقاسة (الفقرات).

ويهدف الوصول إلى استخراج أفضل تشكيلة خطية من الفقرات التي تفسر أقصى قدر ممكن من التباين وذات دلالة نظرية ومغزى عملي، يتحدد من خلالها عدد العوامل المستخرجة وهذا في ظل استخدام جملة من الطرق على رأسها محك الجذر الكامن، ونسبة التباين الكلي المفسر بالإضافة إلى محك قيم الشيوخ والدلالة النظرية، يظهر من خلال نتائج الاختبار كما

جاءت مفصلة على متن ملحق 5 أن عدد تلك العوامل التي يعبر من خلالها على مفهوم الالتزام التنظيمي مع قدرتها على تفسير قدر هام من التباين الحاصل في فقرات الاستبيان في شقه الخاص بالثقة التنظيمية، ويعرض جدول 36 تلك النتائج بشكل مختصر.

جدول 36. أبعاد الثقة التنظيمية المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية

قيم الشيوخ	التشبعات بعد التدوير		التشبعات قبل التدوير		المتغيرات المقاسة
	المتعامد		المتعامد		
	العامل الثاني	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الأول	
0,631		0,788		0,793	الفقرة (Z1)
0,799		0,894		0,875	الفقرة (Z2)
0,778		0,881		0,871	الفقرة (Z3)
0,712		0,841		0,840	الفقرة (Z4)
0,665		0,813		0,811	الفقرة (Z5)
0,663		0,812		0,809	الفقرة (Z6)
0,764	0,859		0,813		الفقرة (Z7)
0,794	0,888		0,860		الفقرة (Z8)
0,641	0,799		0,795		الفقرة (Z9)
<b>6,447</b>	<b>2,189</b>	<b>4,258</b>	<b>2,111</b>	<b>4,336</b>	<b>الجذر الكامن</b>
<b>71,637</b>	<b>24,327</b>	<b>47,316</b>	<b>23,457</b>	<b>48,180</b>	<b>التباين المفسر %</b>

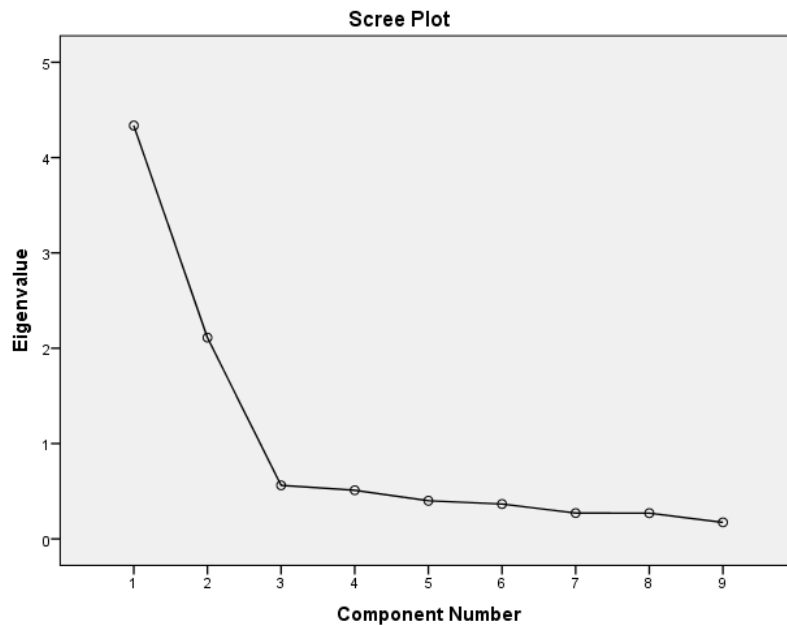
يلاحظ من خلال الجدول السابق الذكر أن البناء العاملي للثقة التنظيمية ينطوي على عاملين تجاوز الجذر الكامن لكل واحد منهما الواحد صحيح، وقيم الجذور الكامنة لبقية العوامل المستخرجة والتي جاءت دون المستوى المحدد يمكن الاطلاع عليها من خلال جدول Total Variance Explained الموضح على متن ملحق 3؛ فالعامل الأول قد تشبعت عليه قبل عملية التدوير جميع الفقرات المخصصة لقياس الثقة في إدارة المنظمة إلى جانب فقرات قياس الثقة في المشرفين (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6) وقد تراوحت قيم تشبعات تلك الفقرات ما بين 0,79 كحد أدنى وقيمة 0,87 كحد أقصى وكلها جاء أعلى من من 0,40 الحد الأدنى للتشبعات المقبولة مما لم يستلزم حذف اي فقرة وإعادة التحليل مرة أخرى، ومن جهة أخرى نجد أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول قدر بـ 48,18%، أما العامل الثاني فقد تشبعت عليه فقرات قياس الثقة في زملاء العمل (Z7, Z8, Z9)، كما أنه لم يشترك مع العامل الأول في تشبع تلك الفقرات، وأن نسبة التباين المفسر لهذا العامل هي 23,46%، وفيما يتعلق بنسبة التباين المفسر

الكلّي للعاملين فقد قدرت بـ 71,64% وهي نسبة جيدة كونها تجاوزت المستوى المحدد بـ 50%، وهو ما يدل على قدرة العاملين على تمثيل بيانات العينة فيما يخص بعد الثقة التنظيمية.

وقد أفرزت نتائج التدوير المتعامد نتائج متقاربة مع تلك النتائج قبل عملية التدوير المتعامد أين أسفرت عن فصل العاملين المستخرجين عن بعضهما البعض، وإعادة توزيع التباين المفسرين هذين العاملين، والاحتفاظ بنفس تشكيلة الشعبعات، مع تغيرات طفيفة في التباين المفسر لكل عامل، فقد بلغت نسبته في للعامل الأول 47,32% في حين قدر بـ 24,33% بالنسبة للعامل الأول. ومن جانب آخر نلاحظ أن قيم الشيوخ لجميع الفقرات جاءت مرتفعة نوعا ما فقد تراوحت ما بين 0.63 و 0.80، وبذلك قد تجاوزت المستوى المحدد عند 0,50 ومعنى ذلك أن العاملين المستخرجين نجحوا في تفسير معظم التباين الحاصل في الفقرات التسع المقاسة. ومن جانب آخر وبعد عملية التدوير لم تفرز النتائج عن وجود أي شعبعات هامة مشتركة بين العاملين، مما لم يدفع إلى حذف أي من الفقرات الداخلة في التحليل.

ويعرض شكل 10 الموالى منحنى المنحدر، حيث يظهر جليا أن عدد نقاط المنحنى التي تسبق النقطة التي يأخذ المنحنى في التباطؤ الشديد هي نقطتين، ومعنى ذلك أنه يمكن الاكتفاء بعاملين من بين العوامل المستخرجة لتمثيل الثقة التنظيمية، أين يأتي العامل الأول في المقام الأول بجذر كامن قدره 4,26 وفي المرتبة الثانية العامل الثاني بجذر كامن قدره عند 2,19.

شكل 10. العوامل المستخرجة للثقة التنظيمية وفق محك منحنى المنحدر Kattell



ولفحص الدلالة النظرية لتلك العوامل المستخرجة كمحك آخر للحكم على سلامة البنية العاملية المتوصل إليها ينبغي الرجوع إلى تلك الفقرات التي تشبعت على كل عامل على حدى وذلك بعد عملية التدوير المتعامد، حيث نجد أن العامل الأول قد تشبعت عليه الفقرات المخصصة لقياس كل من الثقة في إدارة المنظمة والثقة في المشرفين ولم تشبعت معه أي فقرات أخرى، وعليه يمكن أن يصطلح على هذا العامل بالثقة في الإدارة والمشرفين، كإشارة إلى وجود عامل واحد ينطوي تحته مفهوم هذين البعدين وليس عاملين كما سبق الإشارة إليه ضمن نموذج الدراسة المقترح؛ وبالنسبة للبعد الثاني فإنه يحتفظ بنفس التسمية التي قدمها نموذج الدراسة المقترح وهو الثقة في زملاء العمل وذلك بحكم أن الفقرات التي تشبعت على هذا الأخير هي نفسها الفقرات التي تم تخصيصها لقياس الثقة في زملاء العمل في النموذج المقترح للدراسة.

وبالنظر إلى النتائج التي يعرضها التحليل العاملي الاستكشافي وذلك فيما يخص محور الثقة التنظيمية يأتي رفض صحة الفرضية القائلة بأن مفهوم الثقة التنظيمية ينطوي على بنية ثلاثية الأبعاد مشكلة من الثقة في الإدارة والثقة في المشرفين والثقة في زملاء العمل على أن الثقة التنظيمية في مفهومها الذي يتطابق مع البيانات على أنها بنية تتركب من بعدين أولهما هو الثقة في الإدارة والمشرفين، في حين البعد الثاني يجسد الثقة في زملاء العمل، وسيأتي التأكيد على هذه النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار التحليل العاملي التوكيدي.

### ثالثاً: نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام التنظيمي

تنص الفرضية السابعة على أن مفهوم الالتزام التنظيمي ينتظم على شكل بنية ثلاثية العوامل تجمع بين بعد الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري ولاختبار هذه الفرضية تم عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي.

بين الفحص الأولي لإجراء مصفوفة الارتباط بين مختلف الفقرات المخصصة لقياس الالتزام التنظيمي التي جاءت مبينة على متن ملحق 4، أن غالبية تلك الارتباطات كان في المستوى المقبول كونها لم تتعدى قيمة 0,80 التي تشير إلى الارتباط العالي، وهو ما يسمح بإجراء هذا النوع من التحاليل الاحصائية، إلا أن معاملات الارتباط للفقرة (Y7) جاءت دون مستوى 0,30، وهو ما يستدعي استثناء هذه الفقرة من التحليل، وبالنظر إلى محكات أخرى تم استثناء كل من الفقرات (Y8, Y9, Y12) من التحليل لأسباب سيتم توضيحها في خطوات لاحقة، وتشير نتائج

إعادة التحليل دون هذه الفقرات الأربع، وذلك من خلال مصفوفة الارتباط كما هو مبين ضمن ملحق 5 أنها ملائمة لأغراض التحليل العاملي، كما جاءت بقية نتائج اختبار مدى توافر شروط التحليل العاملي الاستكشافي من حيث مدى ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباطات، كما يعرضها جدول 37 التالي.

جدول 37. نتائج ملاءمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي للالتزام التنظيمي

الحكم	المعيار	القيمة	
جيد	أكبر من 0,00001	0,012	محدد مصفوفة الارتباط
دال	أقل من 0,05	0000	إختبار Bartlett's
جيد	أكثر من 0,05	0,884	إختبار KMO
جيد	أكثر من 0,50	(0,93 - 0,76)	مقياس كفاءة التعيين MSA

ويتضح من خلال قراءة تلك النتائج عدم وجود اعتماد خطي بين الفقرات، وهذا ما يمكن قراءته من خلال محدد مصفوفة الارتباط البالغ 0,012 الذي تجاوز القيمة المحدد بـ 0,00001، في حين جاء إختبار Bartlett دالا إحصائيا للدلالة على أن مصفوفة الارتباط المراد تحليلها ليست خالية من العلاقات، ويعزز هذه النتيجة إختبار (KMO) الذي بلغت قيمته 0,88 وهي بذلك قد تجاوزت الحد الأدنى المحدد بـ 0,50 ليشير إلى ملاءمة المعاينة على المستوى الكلي للمصفوفة، ويعزز كفاءة التعيين من خلال إختبار MSA الذي جاء فوق المستوى المحدد عند 0,50 حيث تراوحت قيمه بين 0,76 و 0,93 ولم يظهر أي داعي لحذف فقرة من بين فقرات التحليل، وتفسير هذه الإختبارات هو وجود مساحة مشتركة من التباين المشترك بين تلك الفقرات المفحوصة، بما يشير إلى وجود عامل أو عوامل تلتقي عندها تباين المتغيرات المقاسة (الفقرات).

ويهدف الوصول إلى استخراج أفضل تشكيلة خطية من الفقرات التي تفسر أقصى قدر ممكن من التباين تحمل دلالة نظرية وذات صلة بالاطار النظري وذات مغزى عملي، يتحدد من خلالها عدد العوامل المستخرجة، وهذا في ظل استخدام جملة من الطرق على رأسها محك الجذر الكامن، ونسبة التباين الكلي المفسر بالإضافة إلى محك قيم الشيوخ والدلالة النظرية، يظهر من خلال نتائج الإختبار كما جاءت مفصلة على متن ملحق 5 أن عدد تلك العوامل التي يعبر من خلالها على مفهوم الالتزام التنظيمي مع قدرتها على تفسير قدر هام من التباين

الحاصل في فقرات الاستبيان في شقه الخاص بالثقة التنظيمية، ويعرض جدول 38 تلك النتائج بشكل مختصر.

جدول 38. أبعاد الالتزام التنظيمي المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية

قيم الشيوخ	التشبعات بعد التدوير		التشبعات قبل التدوير		المتغيرات المقاسة
	المتعامد		المتعامد		
	العامل الثاني	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الأول	
0,638		0,769		0,780	الفقرة (Y1)
0,593		0,770		0,670	الفقرة (Y2)
0,739		0,816		0,847	الفقرة (Y3)
0,752		0,814		0,859	الفقرة (Y4)
0,708		0,784		0,836	الفقرة (Y5)
0,686		0,775		0,821	الفقرة (Y6)
0,776	0,836		0,608	0,637	الفقرة (Y10)
0,808	0,886		0,712	0,548	الفقرة (Y11)
5,699	1,873	3,826	1,105	4,593	الجذر الكامن
71,23	23,408	47,822	13,817	57,413	التباين المفسر %

يلاحظ من خلال الجدول السابق الذكر أن البناء العاملي للالتزام التنظيمي ينطوي على عاملين تجاوز الجذر الكامن لكل واحد منهما الواحد صحيح، وقيم الجذور الكامنة لبقية العوامل المستخرجة والتي جاءت دون المستوى المحدد يمكن الاطلاع عليها من خلال جدول Total Variance Explained الموضح على متن ملحق 5؛ فالعامل الأول قد تشبعت عليه قبل عملية التدوير الفقرات (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y10, Y11) وقد تراوحت قيم تشبعات تلك الفقرات ما بين 0,55 كحد أدنى وقيمة 0,86 كحد أقصى وكلها جاء أعلى من من 0,40 الحد الأدنى للتشبعات مما لم يستلزم حذف اي فقرة وإعادة التحليل مرة أخرى، ومن جهة أخرى نجد أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول قدر بـ 57,41%، أما العامل الثاني فقد تشبعت عليه فقرتين هما (Y10, Y11)، وهما ما يشترك العاملين في تشبعهما، وأن نسبة التباين المفسر لهذا العامل هي 13,82%، وفيما يتعلق بنسبة التباين المفسر الكلي للعاملين فقد قدرت بـ 71,23% وهي نسبة جيدة كونها تجاوزت المستوى المحدد بـ 50%، وهو ما يدل على قدرة العاملين على تمثيل بيانات العينة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي.

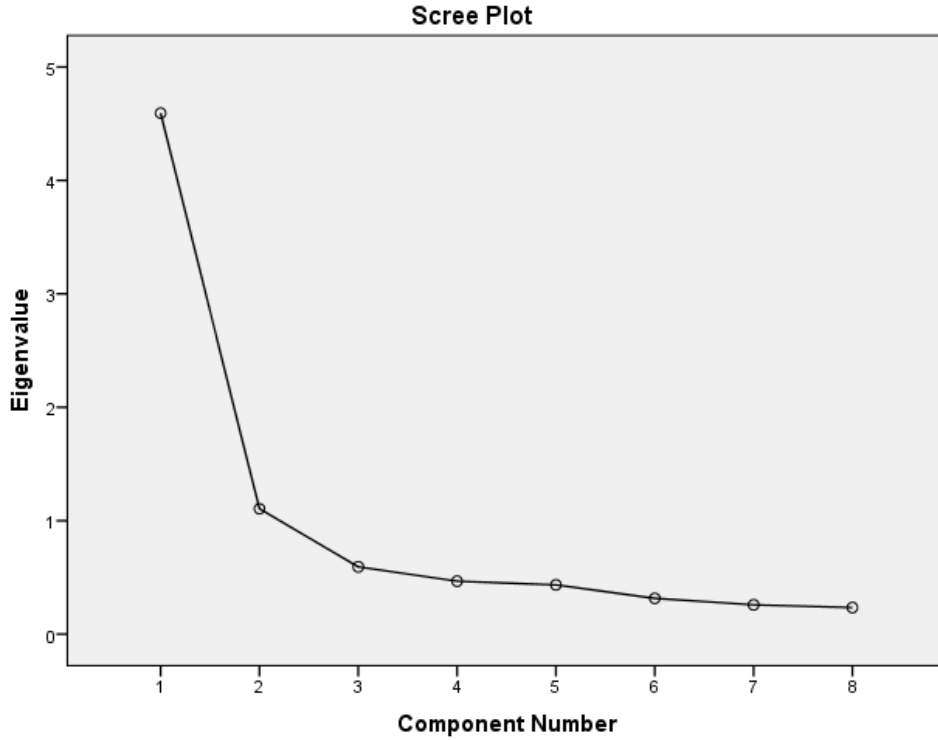
وقد أفرزت نتائج التدوير المتعامد نتائج متقاربة مع تلك النتائج قبل عملية التدوير أسفرت عن فصل العاملين المستخرجين عن بعضهما البعض، وإعادة توزيع للتباين المفسر بين هذين العاملين، والاحتفاظ بنفس تشكيلة التشبعات، مع تغيرات في التباين المفسر لكل عامل، فقد بلغت نسبته في العامل الأول 47,82% في حين قدر بـ 23,41% بالنسبة للعامل الثاني. ومن جانب آخر نلاحظ أن قيم الشيوخ لجميع الفقرات جاءت مرتفعة نوعا ما فقد تراوحت ما بين 0,59 و 0,81 وبذلك قد تجاوزت المستوى المحدد عند 0,50 ومعنى ذلك أن العاملين المستخرجين نجحوا في تفسير معظم التباين الحاصل في الفقرات الداخلة في التحليل. من جانب آخر وبعد عملية التدوير لم تفرز النتائج عن وجود أي تشبعات هامة مشتركة بين العاملين، مما لم يدفع إلى حذف أي من الفقرات الداخلة في التحليل.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذكر غياب كل من الفقرات (Y7, Y8, Y9, Y12) حيث تم استثناء الفقرة Y7 لضعف ارتباطها بباقي الفقرات كما سبق الإشارة إليه في حين تم استثناء الفقرة Y12 في مرحلة أخرى من التحليل بعد عملية التدوير المتعامد أين تشبعت هذه الفقرة على كل من العاملين المستخرجين بنسبة هامة على كليهما، في حين تم الغاء الفقرتين Y8 و Y9 من التحليل بالنظر إلى النتائج التي قدمها قيم الشيوخ، بحيث جاءت دون المستوى المحدد مما يوحي أنهما يحتويان على نسبة كبيرة من التباين غير مفسرة أو ممثلة من طرف العوامل المستخرجة.

وبالرجوع إلى محك الدلالة النظرية يمكن أن يصطلح على العامل الثاني الالتزام المعياري وذلك بحكم أن فقرتين من فقرات قياس الالتزام المعياري قد تشبعت بنسبة هامة على هذا العامل، في حين أن العامل الثاني يمكن تسميته بالالتزام العاطفي وذلك بحكم أن جل الفقرات التي تم تخصيصها لقياس الالتزام العاطفي قد تشبعت على هذا العامل.

ويعرض شكل 11 الموالي منحنى المنحدر، حيث يظهر جليا أن عدد نقاط المنحنى التي تسبق النقطة التي يأخذ المنحنى في التباطؤ الشديد هي نقطتين، ومعنى ذلك أنه يمكن الاكتفاء بعاملين من بين العوامل المستخرجة لتمثيل الالتزام التنظيمي، أين يأتي العامل الأول في المقام الأول بجذر كامن قدره 3,83 وفي المرتبة الثانية العامل الثاني بجذر كامن قدره عند 1,87.

شكل 11. العوامل المستخرجة للالتزام التنظيمي وفق محك منحى المنحدر لKattell



وبتفحص تلك النتائج التي يعرضها التحليل العاملي الاستكشافي فيما يخص بعد الالتزام التنظيمي يأتي رفض صحة الفرضية السابعة القائلة بأن مفهوم الالتزام التنظيمي ينطوي على بنية ثلاثية الأبعاد مجسدة في كل من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، حيث تبين من خلال التحليل العاملي الاستكشافي أن هناك عاملين يعبر عن خلالهما على الالتزام التنظيمي العامل الأول اطلق عليه الالتزام العاطفي، في حين اصطلح على العامل الثاني الالتزام المعياري، وسيعمد الباحث ضمن التحليل العاملي التوكيد على تأكيد أو رفض هذه النتائج المحصل عليها.

#### 2.2.5. عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي CFA

إن القصد من وراء هذا النوع من التحليل هو التثبت من مدى مطابقة النماذج القياسية التي أتى بها النموذج النظري المقترح لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حول تلك المتغيرات، كما يسعى الباحث في خطوة أخرى ضمن التحليل العاملي التوكيدي على تأكيد أو رفض صحة نتائج البنى المفاهيمية لمتغيرات

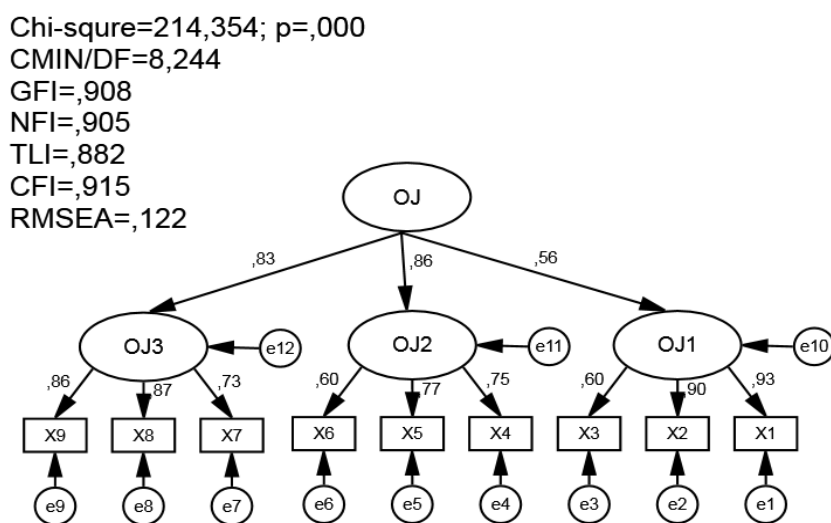


الدراسة وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا الجانب باستخدام التحليل  
العامل الاستكشافي.

### أولاً: نتائج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية

إن السؤال المطروح هنا هو الكشف عن مدى مطابقة بيانات العينة نموذج القياس  
الخاص بالعدالة التنظيمية والذي تم تحديده مسبقاً على أنه مفهوم عام ينطوي على ثلاث  
عوامل تتربط فيما بينها ارتباطاً موجباً والذي يحظى بدعم نظري قوي بين الدراسات، وهو  
البناء الموضح من خلال شكل 12 التالي.

شكل 12. نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح



وقد جاء تحديد نموذج قياس العدالة التنظيمية في ظل ما طرحته الدراسات السابقة  
بحيث يفترض وجود ثلاثة أبعاد كامنة للعدالة التنظيمية هي العدالة التوزيعية (O1) والذي  
يفترض أن تتشعب عليه الفقرات (X1, X2, X3)، والعدالة الاجرائية (O2) هو الآخر يفترض أن  
تتشعب حوله الفقرات (X4, X5, X6)، في حين يفترض ان تتشعب بقية الفقرات (X7, X8, X9) حول  
البعد الثالث العدالة التعاملية (O3). وبافتراض وجود ارتباط بين هذه العوامل الكامنة يمكن  
أن تنطوي تحت عامل عام مشترك الممثل في العدالة التنظيمية (O).

تم اخضاع النموذج السابق للتحليل التوكيدي وفي إطار مدى تعيين هذا الأخير أثبتت نتائج مخرجات التحليل أن البرنامج وضع ملاحظة نصها (Minimum is Achieved) تبين إمكانية قبول التحليل وذلك بأن النموذج المقترح والخاضع للتحليل متعدي التعيين، ولتقدير معالم النموذج تم استخدام طريقة الإحتمالات القصوى ML دون غيرها من الطرق كونها الأكثر استخداما في مثل هذا النوع من الدراسات ولتلك التبريرات التي تم طرحها مسبقا.

وفي خطوة أخرى لاختبار صحة المطابقة لنموذج قياس العدالة التنظيمية، والتي كانت من خلال مؤشرات المطابقة بمختلف أنواعها والمحددة سابقا، على أن هذا النوع من المؤشرات يستطيع أن يزودنا بصورة عامة أو إجمالية عن مطابقة النموذج للبيانات الحقيقية، وبعد الانتهاء من هذا الاختبار انتظمت نتائج ذلك الاختبار في صورة مختصرة كما يعرضها جدول 39، كما يمكن الإطلاع على تلك المؤشرات بشكل من التفصيل كما يعرضها ملحق 6.

جدول 39. مؤشرات المطابقة لنموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح

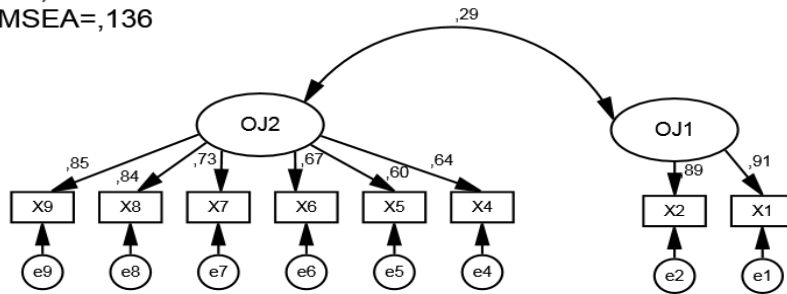
المؤشر	الاصطلاح	المعيار	قيمة الاختبار	الحكم
$X^2$	قيمته	كلما قلت أفضل	214,35	غير جيدة
	الدلالة	$> 0,05$	0,000	غير جيدة
$X^2/df$	نسبة مربع كاي الاحتمالية	$\leq 03$	8,24	رفض المطابقة
GFI	حسن جودة المطابقة	$\geq 0,9$	0,91	مطابقة جيدة
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	$\geq 0,9$	0,90	مطابقة جيدة
TLI	مؤشر Tucker Lewis	$\geq 0,9$	0,88	مطابقة سيئة
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	$\geq 0,9$	0,91	مطابقة مقبولة
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	$\leq 0,08$	0,12	مطابقة سيئة

يلاحظ من خلال ما يعرضه الجدول السابق من نتائج أن اغلبية مؤشرات المطابقة تشير إلى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح للعدالة التنظيمية، فقد أشارت نتائج مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) إلى وجود مطابقة سيئة، ومن جهة أخرى تشير كذلك نتائج أفضل مؤشرات المطابقة القائمة على المقارنة إلى عدم وجود جودة في المطابقة.

وهذه النتائج تأكيد على عدم سلامة تلك البنية المفاهيمية للعدالة التنظيمية التي تم اقتراحها وجسدها النموذج النظري للدراسة، كما سبق وتم توضيحه من خلال التحليل العاملي الاستكشافي لهذا المحور، ينتفي معها امكانية ادراج هذا المحور بهذه البنية إلى النموذج الكلي ودراسة العلاقة بينه وبين المتغيرين الآخرين. وانطلاقاً من هذه النتيجة سيعمل الباحث على اختبار النموذج الاستكشافي لمحور العدالة التنظيمية؛ وهو ما يبينه شكل 13.

شكل 13. النموذج الاستكشافي لقياس العدالة التنظيمية

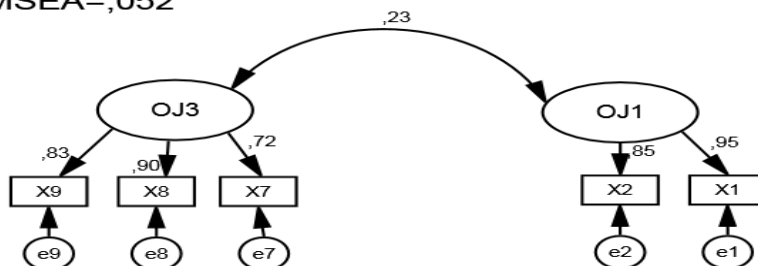
Chi-square=190,351; p=,000  
 CMIN/DF=10,018  
 GFI=,907  
 NFI=,906  
 TLI=,873  
 CFI=,914  
 RMSEA=,136



ويتبين من خلال نتائج المطابقة المبينة على الشكل أن النموذج الاستكشافي المختبر أنه هو الآخر لا يعرض مطابقة مقبولة، فقد كانت قيمة (RMSEA) أكبر من المطلوب، وعليه تم الرجوع إلى جملة التعديلات التي يقترحها البرنامج بهدف الوصول إلى كفاءة المطابقة، ومن خلال تفحص تلك الاقتراحات التي توقفت عند حد إضافة مسارات ارتباط بين أخطاء القياس لبعض الفقرات، ولم يقوى من خلالها النموذج على أن يعرض مطابقة جيدة، مما دفع الباحث إلى حذف تلك الفقرات التي تكون درجات تشعبها منخفضة (أي تلك التي معامل ارتباطها أقل من 0,7) وهو ما يفسر بأن العامل الكامن لم يقوى على تفسير درجة عالية من التباين الحاصل في تلك الفقرات التي تشعبت حوله أي بعبارة أخرى ظلت أخطاء قياسها كبيرة.

شكل 14. النموذج المعدل لقياس العدالة التنظيمية

Chi-square=9,308; p=,054  
 CMIN/DF=2,327  
 GFI=,992  
 NFI=,993  
 TLI=,989  
 CFI=,996  
 RMSEA=,052



ويظهر من خلال شكل 14 ان جل المؤشرات تشير إلى مطابقة جيدة لنموذج القياس المعدل للعدالة التنظيمية ويُلخص جدول 40 تلك المؤشرات قبل وبعد التعديل، كما يبين بنوع من التفصيل ملحق 7 تلك المؤشرات بعد التعديل.

جدول 40. مؤشرات مطابقة النموذج الاستكشافي للعدالة التنظيمية

RMSEA	CFI	TLI	NFI	GFI	X <sup>2</sup> /df	مربع كاي		نموذج القياس
						الدلالة	القيمة	
0,14	0,91	0,87	0,91	0,91	10,02	0,00	190,35	الأصلي
0,05	0,99	0,99	0,99	0,99	2,33	0,054	9,31	المعدل

وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها من خلال التحليل العاملي يبدو بأن متغير العدالة التنظيمية الداخلة إلى نموذج الكلي سيكون إلى حد الآن ممثل في بعدين هما عدالة التوزيع (OJ1) والممثلة من خلال الفقرتين (X1 و X2) والعدالة التعاملية (OJ3) ممثلة في الفقرات (X7, X8, X9) وقبل إدراج هذين المتغيرين ينبغي فحص مكون القياس للنموذج الذي ينظر من خلاله إلى مدى دقة المؤشرات واتساقها في قياس العوامل التي تنتسب إليها وهو ما يعرف بالثبات، ومدى صلاحية هذه المؤشرات وكفايتها وملاءمتها وتمثيلها واستعابها للدلالة النظرية للمفاهيم أو العوامل التي تنتمي إليها أو ما يطلق عليه صدق المقياس، وغالبا ما يتم استخدام مربع معاملات الارتباط (قيم التشيع) للدلالة على الصدق التقاربي للمؤشرات وبالنظر إلى مربع

معاملات الارتباط الخاصة بالنموذج الاستكشافي المعدل للعدالة التنظيمية كما هي موضحة على متن جدول 41.

جدول 41. نتائج تقدير معالم نموذج قياس العدالة التنظيمية

ثبات المقياس		AVE	R <sup>2</sup>	Sig	قيمة	الفقرات	العامل الكامن
CR	Alpha	≥ 0,5			(t)		
≥ 0,6	≥ 0,7						
0,90	0,89	0,81	0,90	-	***	X1	العدالة التوزيعية (OJ1)
			0,73	0,00	6,92	X2	
			0,52	-	***	X7	العدالة التعاملية (OJ3)
0,86	0,86	0,67	0,82	0,00	17,21	X8	
			0,69	0,00	17,05	X9	

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta_i)}$$

$\lambda_i^2$  تشبع الفقرة  $i$  على العامل،  $n$  عدد الفقرات المتشعبة على العامل

$\lambda_i$  ارتباط الفقرة  $i$  بالعامل،  $\delta_i$  الخطأ المعياري للفقرة  $i$

\*\*\* لم يتم تقدير قيمة (t) وذلك لأنه تم تقييد معاملات ارتباط هذه الفقرات افتراضاً بالواحد صحيح كمتطلب للبرنامج لاستكمال تقدير باقي معالم النموذج، ونفس الملاحظة بالنسبة لبقية النماذج اللاحقة.

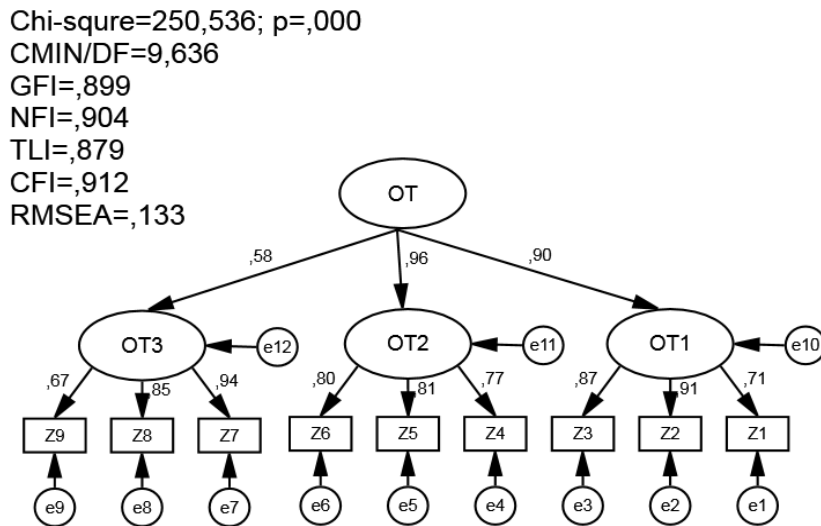
ففي بعد العدالة التوزيعية نجد أن قيم التشبع للفقرتين (X1 و X2) كانت كبيرة، حيث قدرت قيم تشبعهما على التوالي (0,90 و 0,73) وهذا دليل على أن جزء كبير من تباين الفقرتين يفسره العامل الكامن المسمى بالعدالة التوزيعية؛ وفيما يخص العامل الكامن الثاني للعدالة التنظيمية الذي تشبع حولته كل من الفقرات (X7, X8, X9) يلاحظ أن تشبعات فقرات هذا الآخر كانت عالية ولكنها تظل أقل من تشبعات العامل الأول، وبناء على قيم التشبع المرتفعة لفقرات كل بعد، ودرجة التقارب بين تلك الفقرات دليل على الصدق التقاربي للمقياس المصحح، أما معامل الارتباط غير المرتفع بين العاملين الكامين والمقدر بـ 0,23 دليل على تمايز مساهمة كل عامل في تفسير التباين الحاصل في مؤشراتته (فقرات قياسه) وهو دليل على الصدق التمايزي لمقياس العدالة المصحح؛ ومن خلال ما يبرزه جدول 41 من نتائج بشكل مختصر، وما هو مفصل على ملحق 8، يمكن الحكم على مدى الثبات الموجود في كل بعد من بعدي مقياس العدالة التنظيمية، أين تم تقدير قيم معامل (Cronbach's Alpha) التي تجاوزت كلها القيمة المحدد بـ 0,7 لكل بعد من البعدين، ومن جهة أخرى تم تقدير الموثوقية المركبة (CR) وقد جاءت لكلا البعدين أكبر من 0,6 وبذلك النتائج دليل على ثبات المقياس، كما بين الجدول قيم متوسط

التباين المستخرج (AVE) الخاصة بكل بعد كصيغة أخرى من الصدق التقاربي، حيث يظهر من النتائج أن تلك القيمة بلغت لكل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية على التوالي (0,81) و(0,67) وهي بذلك قد تجاوزت القيمة الحرجة (0,5)، وما ذلك إلى دليل على الصدق التقاربي الموجود في كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

### ثانياً: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقة التنظيمية

يعرض شكل 15 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح الذي يجسد الثقة على أنها بنية مفاهيمية مشكلة من ثلاث أبعاد كامنة، أولى تلك الأبعاد (OT1) الثقة بإدارة المنظمة والتي تعبر عنه الفقرات (Z1, Z2, Z3)، و(OT2) الثقة بالمشرفين كمتغير كامن ثاني يمكن فحصه من خلال الفقرات (Z4, Z5, Z6)، أما البعد الثالث (OT3) الثقة بزملاء العمل والذي يمكن قياسه من خلال الفقرات (Z7, Z8, Z9)؛ كما يعرض الشكل مجموعة من المؤشرات انتظمت للكشف عن مدى المطابقة الموجودة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات، والتي نقرأها من خلال جدول 42، ويعرضها بنوع من التفصيل ملحق 9.

شكل 15. نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح



حيث يلاحظ أن أغلبية مؤشرات المطابقة تشير إلى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح للعدالة التنظيمية، فقد أشارت نتائج مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب

(RMSEA) إلى وجود مطابقة سيئة، ومن جهة أخرى تشير كذلك نتائج أفضل مؤشرات المطابقة القائمة على المقارنة إلى عدم وجود جودة في المطابقة.

جدول 42. مؤشرات المطابقة لنموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح

المؤشر	الاصطلاح	المعيار	قيمة الاختبار	الحكم
X <sup>2</sup>	مربع كاي	كلما قلت أفضل	250,53	غير جيدة
		> 0,05	0,000	غير جيدة
X <sup>2</sup> /df	نسبة مربع كاي الاحتمالية	≤ 03	9,64	رفض المطابقة
GFI	حسن جودة المطابقة	≥ 0,9	0,90	مطابقة جيدة
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	≥ 0,9	0,90	مطابقة جيدة
TLI	مؤشر Tucker Lewis	≥ 0,9	0,88	مطابقة سيئة
CFI	مؤشر المطابقة المقارن الجذر التربيعي	≥ 0,9	0,91	مطابقة مقبولة
RMSEA	لمتوسط مربع خطأ الاقتراب	≤ 0,08	0,13	مطابقة سيئة

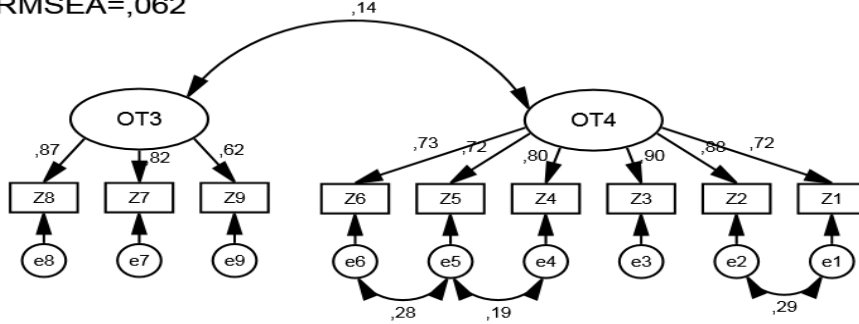
وبهذه النتائج يتبين أن إدراج الثقة التنظيمية في النموذج البنائي بهذه البنية غير ممكن، ومن جهة أخرى تأكيد على سلامة ما توصل إليه التحليل العاملي الاستكشافي في شأن طبيعة البنية المفاهيمية لهذا البعد التي تم اقتراحها وجسدها النموذج النظري للدراسة، وقد تم اخضاع ذلك النموذج للتحليل التوكيدي؛ وهو الأخر لم يعرض مطابقة قوية، مما استوجب النظر في جملة التعديلات التي اقترحها البرنامج، أين اقتصر على إضافة ارتباطات بين أخطاء القياس بين الفقرات، وهو ما يبينه شكل 16. ويظهر من خلال الشكل ان جل المؤشرات تشير إلى مطابقة جيدة لنموذج القياس المعدل للثقة التنظيمية ويلخص جدول 43 تلك المؤشرات قبل وبعد التعديل، كما يبين بنوع من التفصيل ملحق 10 تلك المؤشرات بعد التعديل.

جدول 43. مؤشرات مطابقة النموذج الاستكشافي للثقة التنظيمية

نموذج القياس	مربع كاي		GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
	القيمة	الدلالة					
الأصلي	141,42	0,00	0,94	0,94	0,94	0,95	0,10
المعدل	65,78	0,00	0,97	0,97	0,97	0,98	0,06

## شكل 16. النموذج المعدل لقياس الثقة التنظيمية

Chi-square=65,777; p=,000  
 CMIN/DF=2,860  
 GFI=,971  
 NFI=,975  
 TLI=,974  
 CFI=,983  
 RMSEA=,062



ونخلص من خلال النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية تتجسد في بعدين كامنين، بعد يجسد الثقة في الزملاء (OT3) قد تشبعت حوله كل من الفقرات (Z7, Z8, Z9)، وبعد الثقة بالإدارة والمشرفين (OT4) وقد تشبعت حوله الفقرات (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)، وقد بينت نتائج فحص مدى دقة المؤشرات واتساقها في قياس العاملين التي تنتسب إليها كما يلخصها جدول 44 وتضمنها بنوع من التفصيل ملحق 11

جدول 44. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الثقة التنظيمية

ثبات المقياس		AVE ≥ 0,5	R <sup>2</sup>	Sig	قيمة (t)	الفقرات	العامل الكامن
CR ≥ 0,6	Alpha ≥ 0,7						
			0,51	0,00	16,72	Z1	الثقة بالادارة والمشرفين (OT4)
			0,77	0,00	22,00	Z2	
			0,81	0,00	22,63	Z3	
0,89	0,92	0,58	0,64	-	***	Z4	
			0,51	0,00	18,73	Z5	
			0,54	0,00	17,45	Z6	
			0,67	-	***	Z7	الثقة بالزملاء (OT3)
0,87	0,81	0,70	0,75	0,00	15,29	Z8	
			0,39	0,00	13,34	Z9	

وما ارتفاع معاملات تشبع تلك الفقرات على عواملها إلى دليل على الصدق التقاربي للمقياس، وأن تلك المؤشرات لها قدرة على استعاب الدلالة النظرية للمفاهيم أو العوامل التي

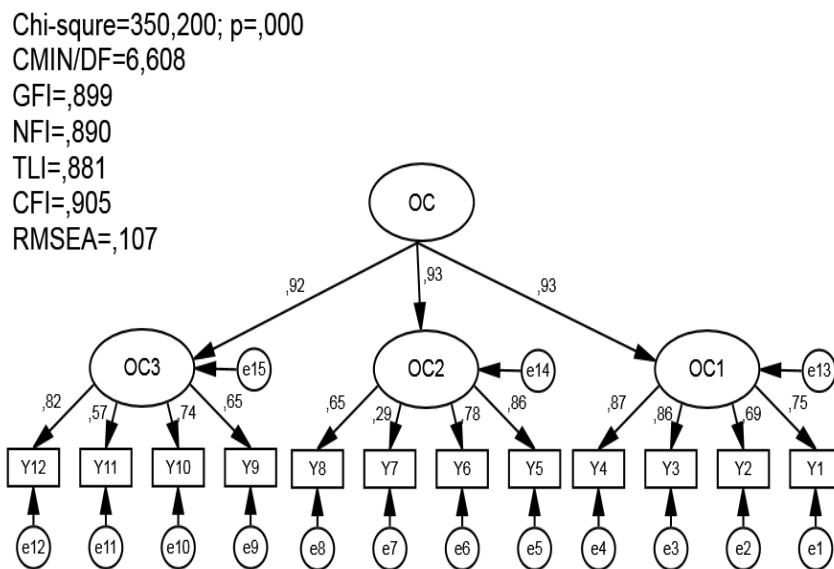


تنتهي إليها، ويدعم ذلك متوسط التباين المستخرج AVE لعامل الثقة بالزملاء ولعامل الثقة بالإدارة والمشرفين والذي قدر على التوالي بـ (0,70) و(0,58)، وهي بذلك قد تجاوزت القيمة الحرجة المحددة بـ (0,50) وما ذلك إلا دليل آخر على الصدق التقاربي في كل بعد من أبعاد قياس الثقة، وأن نموذج القياس المعدل ثابت، وبين ذلك قيم معامل (Cronbach's Alpha) التي تجاوزت قيمة 0,7 لكلا البعدين، ومن جهة أخرى تم تقدير الموثوقية المركبة (CR) وقد جاءت لكلا البعدين أكبر من 0,6، ووجود علاقة الارتباط الضعيفة بين بعدي الثقة والمقدرة بـ (0,14) ما هو إلا دليل على الصدق التمايزي في نموذج القياس المعدل للثقة التنظيمية.

### ثالثاً: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الالتزام التنظيمي

يعرض شكل 17 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الالتزام التنظيمي المقترح كبنية مفاهيمية مشكلة من ثلاث أبعاد كامنة يرجح أن تندمج تحت بعد عام واحد، أولى تلك الأبعاد (OC1) الالتزام العاطفي يمكن أن تعبر عنه الفقرات (Y1, Y2, Y3)، و(OC2) الالتزام الاستمراري كمتغير كامن ثاني يمكن فحصه من خلال الفقرات (Y4, Y5, Y6)، أما البعد الثالث (OC3) الالتزام المعياري والذي يمكن قياسه من خلال الفقرات (Y7, Y8, Y9)؛ كما يعرض الشكل مجموعة من المؤشرات انتظمت للكشف عن مدى المطابقة الموجودة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات، والتي نقرأها من خلال جدول 45، ويعرضها بنوع من التفصيل ملحق 12.

شكل 17. نموذج قياس الالتزام التنظيمي المقترح



حيث يلاحظ أن أغلبية مؤشرات المطابقة تشير إلى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح للعدالة التنظيمية، فقد أشارت نتائج مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) إلى وجود مطابقة سيئة، ومن جهة أخرى تشير كذلك نتائج أفضل مؤشرات المطابقة القائمة على المقارنة إلى عدم وجود جودة في المطابقة.

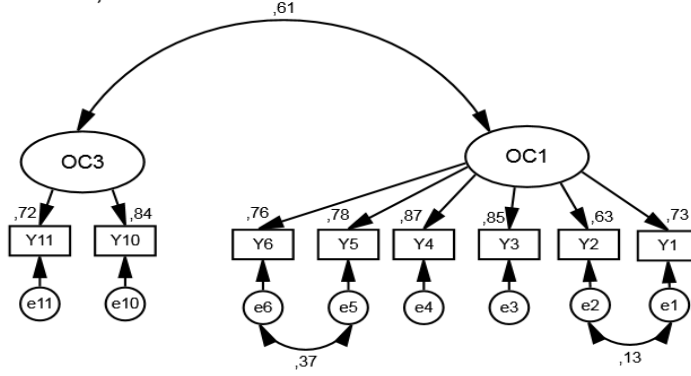
جدول 45. مؤشرات المطابقة لنموذج قياس الالتزام التنظيمي المقترح

المؤشر	الاصطلاح	المعيار	قيمة الاختبار	الحكم
X <sup>2</sup>	مربع كاي	كلما قلت أفضل	350,20	غير جيدة
الدلالة		> 0,05	0,000	غير جيدة
X <sup>2</sup> /df	نسبة مربع كاي الاحتمالية	≤ 03	6,61	رفض المطابقة
GFI	حسن جودة المطابقة	≥ 0,9	0,90	مطابقة جيدة
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	≥ 0,9	0,89	مطابقة سيئة
TLI	مؤشر Tucker Lewis	≥ 0,9	0,88	مطابقة سيئة
CFI	مؤشر المطابقة المقارن الجذر التربيعي	≥ 0,9	0,90	مطابقة مقبولة
RMSEA	متوسط مربع خطأ الاقتراب	≤ 0,08	0,10	مطابقة سيئة

ويتضح من خلال النتائج أن طرح مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد مجسد في الالتزام العاطفي (OC1) والالتزام الاستمراري (OC2) والالتزام المعياري (OC3)، وإدراجه في النموذج البنائي بهذه البنية غير ممكن، ومن جهة أخرى تأكيد على سلامة ما توصل إليه التحليل العاملي الاستكشافي في شأن طبيعة البنية المفاهيمية لهذا المتغير، وقد تم اخضاع ذلك النموذج الاستكشافي للالتزام التنظيمي المجسد في بعدين أولهما الالتزام العاطفي (OC1) المتضمن للفقرات (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6)، والبعد الثاني مجسد في الالتزام المعياري المتضمن للفقرات (Y10, Y11) للتحليل التوكيدي؛ وهو الآخر لم يعرض مطابقة قوية، مما استوجب النظر في جملة التعديلات التي اقترحها البرنامج، أين اقتصر على إضافة ارتباطات بين أخطاء القياس بين الفقرتين (Y1) و(Y2) وبين (Y5) و(Y6)، وهو ما يبينه شكل 18.

شكل 18. نموذج قياس الالتزام التنظيمي الاستكشافي المعدل

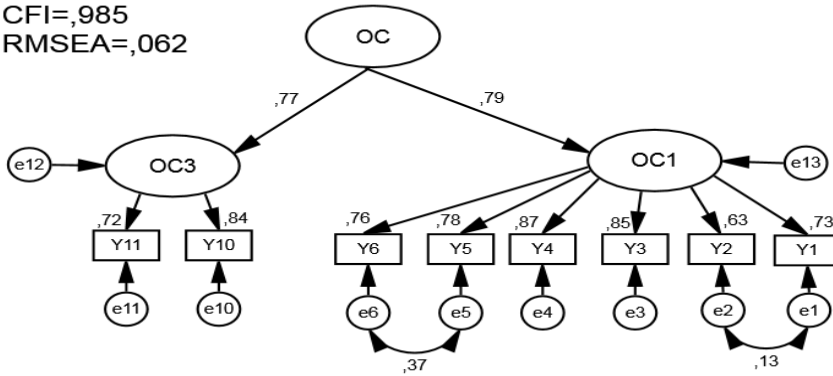
Chi-square=48,688; p=,000  
 CMIN/DF=2,864  
 GFI=,975  
 NFI=,978  
 TLI=,976  
 CFI=,985  
 RMSEA=,062



ويظهر من خلال الشكل السابق أن جل المؤشرات تشير إلى مطابقة جيدة لنموذج القياس المعدل للالتزام التنظيمي، كما أن علاقة الارتباط الطردي التي تجاوزت 0,60 بين البعدين، تشير إلى إمكانية عرض نموذج قياس من الدرجة الثانية، يتجلى فيه بعد كامن عام قادر على تفسير قدر معتبر من تباين العاملين الكامنين السابقين، ليتم بعدها اختبار مطابقته هو الآخر وقد جاءت نتائج تلك المطابقة كما يبينها شكل 19.

شكل 19. نموذج قياس الالتزام التنظيمي من الدرجة الثانية

Chi-square=48,688; p=,000  
 CMIN/DF=2,864  
 GFI=,975  
 NFI=,978  
 TLI=,976  
 CFI=,985  
 RMSEA=,062



ونقرأ من خلال النتائج السابقة وما يعرضه ملحق 13 من مؤشرات مطابقة أن نموذج قياس الالتزام التنظيمي بهذه البنية يتمتع بجودة مطابقة، وأن الالتزام التنظيمي مجسد في عامل كامن عام اصططلحت عليه الدراسة الالتزام التنظيمي (OC) من منطلق ما أشارت إليه الدراسات المرتبطة بهذا المجال، وقد تشعب عليه عاملين كامينين، بعد الالتزام العاطفي (OC1) مثلته الفقرات (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6)، وبعد الالتزام المعياري (OC3) وقد تشبعت حوله الفقرات (Y10, Y11)، وقد بينت نتائج فحص مدى دقة المؤشرات واتساقها في قياس العاملين التي تنتسب إليها كما يلخصها جدول 46 وما يعرضه ملحق 14

جدول 46. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الالتزام التنظيمي المعدل

ثبات المقياس		AVE ≥ 0,5	R <sup>2</sup>	Sig	قيمة (t)	الفقرات	العامل الكامن
CR ≥ 0,6	Alpha ≥ 0,7						
0,90	0,90	0,60	0,54	-	***	Y1	الالتزام العاطفي (OC1)
			0,39	0,00	14,37	Y2	
			0,73	0,00	18,45	Y3	
			0,76	0,00	18,77	Y4	
			0,61	0,00	16,78	Y5	
			0,58	0,00	16,36	Y6	
0,76	0,75	0,61	0,71	-	***	Y10	الالتزام المعياري (OC3)
			0,52	0,00	11,01	Y11	

وما ارتفاع معاملات تشعب تلك الفقرات على عواملها إلى دليل على الصدق التقاربي للمقياس، وأن تلك المؤشرات لها قدرة على استيعاب الدلالة النظرية للمفاهيم أو العوامل التي تنتمي إليها، ويدعم ذلك متوسط التباين المستخرج AVE لعامل الالتزام العاطفي ولعامل الالتزام المعياري والذي قدر على التوالي بـ (0,60) و(0,61)، وهي بذلك قد تجاوزت القيمة الحرجة المحددة بـ (0,50) وما ذلك إلا دليل آخر على الصدق التقاربي في كل بعد من أبعاد قياس الالتزام، وأن نموذج القياس المعدل ثابت، ويبين ذلك قيم معامل (Cronbach's Alpha) التي تجاوزت قيمة 0,7 لكلا البعدين، ومن جهة أخرى تم تقدير الموثوقية المركبة (CR) وقد جاءت لكلا البعدين أكبر من 0,6.

### 3.2.5. عرض نتائج التحليل العاملي للنموذج البنائي

بعدما تم اختبار تلك النماذج القياسية للمتغيرات التي يتضمنها النموذج المقترح للدراسة، وانتفى من خلال نتائج تحليلها قبول تلك النماذج لعدم جودة مطابقتها، ليأتي بناء على تلك النتائج رفض الفرضية الثامنة القائلة النموذج النظري المقترح لتوضيح العلاقات القائمة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي يتميز بمطابقة عالية. في حين تم التثبت من وجود مطابقة في جودة تلك النماذج الاستكشافية، وبناء عليها تم التعديل في النموذج النظري المقترح، وفي خطوة أخرى ويهدف اختبار فرضيات وجود علاقات سببية بين كل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية (ممثلة في كل من عدالة التوزيع وعدالة التعاملات) والثقة التنظيمية مجسدة في الثقة بالادارة والمشرفين والثقة بزلاء العمل، تم اخضاع النموذج البنائي<sup>(\*)</sup> الذي يهتم بدراسة علاقة جميع المتغيرات الكامنة دفعة واحدة للفحص، وذلك للتعرف على مدى جودة مطابقتها ومن ثم فحص تلك العلاقات القائمة بين المتغيرات بالنظر إلى معاملات المسار أو ما يطلق عليها أوزان الانحدار المعيارية التي تبرز على تلك المسارات التي تربط المتغيرات المدروسة، وفحص دلالتها الاحصائية ومن ثم قوتها، ويوضح شكل 20 النموذج البنائي لمجمل متغيرات الدراسة بالإضافة إلى مؤشرات مطابقتها.

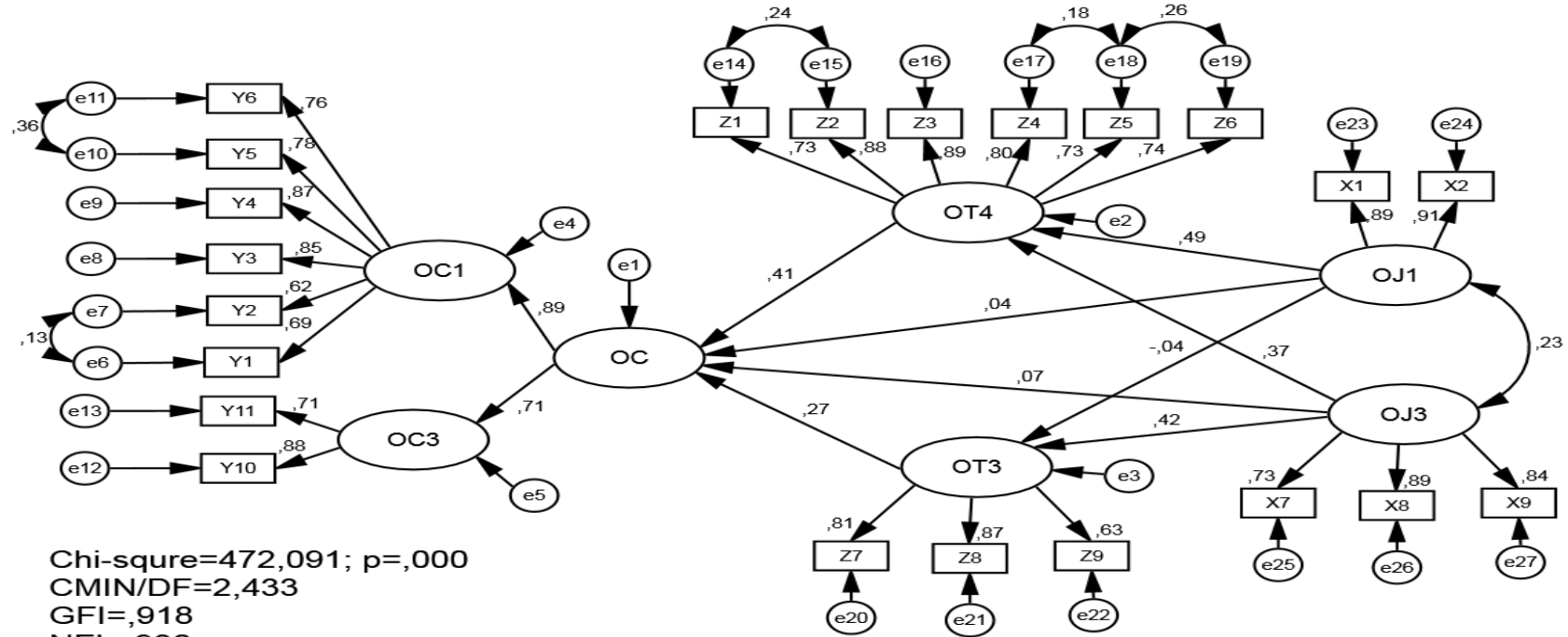
#### أولاً: إختبار مدى مطابقة النموذج البنائي

يظهر من خلال مؤشرات المطابقة أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة كبيرة فقد تم تقدير قيمة (RMSEA) ب 0,05 وهي بذلك جاءت أقل من القيمة المحددة 0,08، كما أن نسبة قيمة كاي تربيع إلى درجات الحرية جاءت هي الأخرى أقل من القيمة المحدد ب 3 وهي بذلك تشكل دليل آخر لجودة المطابقة، وهذا إلى جانب باقي مؤشرات المطابقة التي جاءت في معظمها تشير إلى جودة تلك المطابقة وهو ما يمكن الاطلاع عليه من خلال ما يلخصه جدول 47 وما يعرضه ملحق 15 بنوع من التفصيل، وبعدها تبين أن نموذج الدراسة الكلي المعدل يتمتع بمطابقة جيدة، يمكن الانتقال إلى تحليل تلك العلاقات القائمة بين المتغيرات (العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، الثقة بالادارة والمشرفين، الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي)

---

\* من خلال نتائج فحص نماذج القياس المقترحة للمتغيرات المدروسة التي خلصت إلى عدم مطابقتها، تبين أنه لا جدوى من فحص ودراسة ذلك النموذج البنائي النظري الذي اقترحه الدراسة، وعليه تم تعديل هذا الأخير بناء على نتائج التحليل الاستكشافي والتوكيدي وقد اقتصر هذا التعديل على عرض البنى المفاهيمية للمتغيرات المدروسة وفق ما طرحته نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وهو النموذج الذي يعرضه شكل 20 والذي تم اخضاعه للفحص.

شكل 20. النموذج البنائي للدراسة



Chi-square=472,091; p=,000  
 CMIN/DF=2,433  
 GFI=,918  
 NFI=,930  
 TLI=,950  
 CFI=,958  
 RMSEA=,054

جدول 47. مؤشرات المطابقة للنموذج البنائي للدراسة

المؤشر	الاصطلاح	المعيار	قيمة الاختبار	الحكم
X <sup>2</sup>	قيمته الدلالة	كلما قلت أفضل	472,10	غير جيدة
		> 0,05	0,00	غير جيدة
X <sup>2</sup> /df	نسبة مربع كاي الاحتمالية	≤ 03	2,43	قبول المطابقة
GFI	حسن جودة المطابقة	≥ 0,9	0,92	مطابقة جيدة
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	≥ 0,9	0,93	مطابقة جيدة
TLI	مؤشر Tucker Lewis	≥ 0,9	0,95	مطابقة جيدة
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	≥ 0,9	0,96	مطابقة جيدة
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب	≤ 0,08	0,05	مطابقة جيدة

#### ثانياً: اختبار فرضيات النموذج البنائي

يمكن اختبار صحة الفرضيات ومدى التأثير القائم بين المتغيرات المدروسة المشار إليها آنفاً، وذلك من خلال معاينة معالم النموذج (قيم معاملات الانحدار المعيارية) التي تم تقديرها كما جاءت مبينة على ملحق 16، ولقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية للتحقق من مدى صحة الفرضيات الفرعية (H<sub>01</sub>, H<sub>02</sub>, H<sub>03</sub>) التي تجسدها الفرضية التاسعة القائلة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

جدول 48. نتائج نموذج المعادلة الهيكلية

مسار العلاقة	أوزان الانحدار المعياري	قيمة (t)	Sig	القرار
العدالة التعاملية (OJ3) ← الثقة بزملاء العمل (OT3)	0,42	7,53	0,00	قبول
العدالة التوزيعية (OJ1) ← الثقة بزملاء العمل (OT3)	-0,04	-0,80	0,42	رفض
العدالة التعاملية (OJ3) ← الثقة بالادارة والمشرفين (OT4)	0,37	8,15	0,00	قبول
العدالة التوزيعية (OJ1) ← الثقة بالادارة والمشرفين (OT4)	0,49	10,56	0,00	قبول
الثقة بالادارة والمشرفين (OT4) ← الالتزام التنظيمي (OC)	0,41	5,72	0,00	قبول
الثقة بزملاء العمل (OT3) ← الالتزام التنظيمي (OC)	0,27	4,79	0,00	قبول
العدالة التوزيعية (OJ1) ← الالتزام التنظيمي (OC)	0,04	0,63	0,53	رفض
العدالة التعاملية (OJ3) ← الالتزام التنظيمي (OC)	0,07	1,20	0,23	رفض

ويهدف الاجابة على تلك الفرضية التاسعة تم طرح ثلاث فرضيات ( $H_01, H_02, H_03$ ) كما جسدها نموذج الدراسة النظري المقترح وتم تفصيلها ضمن فرضيات الدراسة، ولكن النموذج البنائي الذي أثبت مطابقته يعرضها في ثمانية فرضيات<sup>(\*)</sup> يوضحها جدول 48 السابق ذكره والملاحظ من خلال تلك النتائج وجود أثر إيجابي متوسط وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين كل من العدالة التوزيعية والثقة بالإدارة والمشرفين وقد قدر حجم ذلك الأثر ب (0,49)؛ في حين لم تثبت النتائج وجود ذلك الأثر الايجابي بين كل من العدالة التوزيعية والثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي بحيث كانت قوة ذلك الأثر ضعيفة أين قدر حجم ذلك التأثير على التوالي ب (-0,04) و (0,04) وهو غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المحدد. وفيما يتعلق بالبعد الثاني للعدالة التنظيمية نجد أن تأثير العدالة التعاملية على الالتزام التنظيمي لم يأتي هو الآخر دالا إحصائية ولا بالقوة المفترضة فقد قدر حجم هذا الأخير ب (0,07)، في حين تبين أن هناك أثر إيجابي وبدرجة متوسطة للعدالة التعاملية على الثقة بزملاء العمل أين قدر حجمه ب (0,42) وهو دال إحصائيا، وهو نفس الأثر الذي يرسمه بعد العدالة التعاملية على الثقة بالإدارة والمشرفين أين قدر حجم هذا الأخير ب (0,37) مع وجود دلالة إحصائية لهذا الأثر عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ). وأن تأثير العدالة التعاملية على الثقة بالزملاء جاء أكبر من تأثير العدالة التعاملية على الثقة بالادارة والمشرفين.

وفيما يخص طبيعة وقوة الاثر القائم بين كل من أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، نجد أن هناك أثر إيجابي وبدرجة متوسطة وبدلالة إحصائية للثقة بالادارة والمشرفين والثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي، وبأن الثقة بالادارة والمشرفين تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل أكبر من تأثير الثقة بزملاء العمل، و جدول 49 التالي يلخص اختبار مجمل الفرضيات الفرعية التي جاءت تحت الفرضية التاسعة القائلة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

---

\* النموذج البنائي للدراسة يعرض العدالة التنظيمية على أنها العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات ولا يمكن دمجهما معا في عامل واحد، ونفس الملاحظة بالنسبة للثقة التنظيمية فهو يجسدها في كل من الثقة بالإدارة والمشرفين والثقة بزملاء العمل وذلك من منطلق تلك النتائج التي افرضها التحليل العملي التوكيدي لنماذج قياس هذين العنصرين، وبناء على ذلك فإن كل بعد من هذه الأبعاد كفيلا أن يكون متغير له أثر على بقية المتغيرات الداخلة في النموذج البنائي للدراسة.



جدول 49. اختبار فرضية وجود أثر إيجابي بين العدالة والثقة والالتزام التنظيمي

القرار	الفرضية	
قبول	يوجد أثر إيجابي للعدالة التعاملية على الثقة بزملاء العمل	H <sub>91</sub>
رفض	يوجد أثر إيجابي للعدالة التوزيعية على الثقة بزملاء العمل	
قبول	يوجد أثر إيجابي للعدالة التعاملية على الثقة بالادارة والمشرفين	
قبول	يوجد أثر إيجابي للعدالة التوزيعية على الثقة بالادارة والمشرفين	H <sub>93</sub>
قبول	يوجد أثر إيجابي للثقة بالادارة والمشرفين على الالتزام التنظيمي	
قبول	يوجد أثر إيجابي للثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي	H <sub>92</sub>
رفض	يوجد أثر إيجابي للعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي	
رفض	يوجد أثر إيجابي للعدالة التعاملية على الالتزام التنظيمي	

إن ما تم اختباره من خلال الفرضية التاسعة هو فحص لتلك العلاقات المباشرة المفترض وجودها بين كل من العدالة والثقة والالتزام التنظيمي ومن أجل اختبار الفرضية العاشرة القائلة بأن الثقة التنظيمية (الثقة بالادارة والمشرفين والثقة بزملاء العمل) تتوسط تأثير العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات) على الالتزام التنظيمي، ينبغي فحص قيم التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي الموجود بين تلك المتغيرات الكامنة للنموذج والمقارنة فيما بينها، ونتائج تلك الاختبارات جاءت كما يعرضها ملحق 16، ويلخصها جدول 50 التالي.

جدول 50. نتائج التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي بين المتغيرات الكامنة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
العدالة التوزيعية (OJ1)	الثقة بالادارة والمشرفين (OT4)	0,49	-	0,49
	الثقة بزملاء العمل (OT3)	-0,04	-	-0,04
	الالتزام التنظيمي (OC)	0,04	0,19	0,23
العدالة التعاملية (OJ3)	الثقة بالادارة والمشرفين (OT4)	0,37	-	0,37
	الثقة بزملاء العمل (OT3)	0,42	-	0,42
	الالتزام التنظيمي (OC)	0,07	0,27	0,34
الثقة بالادارة والمشرفين (OT4)	الالتزام التنظيمي (OC)	0,41	-	0,41
الثقة بزملاء العمل (OT3)	الالتزام التنظيمي (OC)	0,27	-	0,27

فمن خلال تلك النتائج التي يعرضها الجدول السابق وبالتحديد ضمن بيانات الأثر غير المباشر يظهر أن كل من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية لهما أثر غير مباشر أقوى من تأثيرها المباشر على الالتزام التنظيمي، وبناء على ذلك يظهر أن كل من الثقة بالادارة والمشرفين والثقة بزملاء العمل يتوسطان تلك العلاقة القائمة بين بعدي العدالة والالتزام التنظيمي.

### 3.5 مناقشة نتائج الدراسة

بعد ما تم عرض مختلف النتائج التي تحصلت عليها الدراسة، سيعمل الباحث على مناقشتها وذلك في ظل ما طرحته الدراسات السابقة، وقد اتى عرض تلك المناقشات وفق ما يلي.

#### 1.3.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية الممارسة في المؤسسات العمومية الاستشفائية كما يراها موظفوا شبه الطبي العاملين فيها، على أنها بأبعادها الثلاثة جاءت متوسطة، مع وجود تفاوت في ترتيب الشعور بتلك العدالة حيث جاءت عدالة التعاملات في المرتبة الأولى وهي ما يتضمن المعاملة الشخصية معهم، وتليها عدالة الاجراءات ممثلة في السياسات الرسمية أو الأطر التي يتم وفقها توزيع المهام والمكافآت، وأخيرا عدالة التوزيع.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم يتفاوت تبعا للمواقف والظروف التي تسود بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا، وانخفاض مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية يرجع إلى طبيعة الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها موظفوا هذا القطاع كغيرهم من موظفي القطاع العمومي، والشعور المشترك بين العاملين بعدم الرضا الوظيفي صوب الرواتب التي يتقاضونها مقابل جهودهم المبذولة من ناحية وعدم انسجامها مع متطلبات ومستلزمات الحياة المعيشية، وتوفير ما يدعم احتياجاتهم المادية والمعنوية، فبالرغم من وجود تحديد للعبء الوظيفي لموظفي شبه الطبي حسب تخصص كل موظف إلا أنه في الغالب ما تتعرض تلك المؤسسات الاستشفائية إلى ضغوط تتطلب التدخل بشكل متواصل وبشكل مكثف من موظفي شبه الطبي وأحيانا لأداء مهام في غير تخصصهم -نقل المرضى، تحضير المستلزمات الطبية ....- تجعل منهم دائمي الشعور بنقص العدالة في انعدام وجود مقابل مادي لتعويض تلك الجهود، وقد جاء هذا النوع من العدالة بهذه الصورة لأن المؤسسات العمومية الاستشفائية كغيرها من المؤسسات العمومية ليس لها الاستقلالية التامة في تحديد أو رسم شكل هذه القرارات على اعتبار أنها من بين القرارات المركزية التي يتم البث فيها على مستويات وزارية بعيدا عن إدارة هذه المؤسسات.

وتتفق نتائج هذا البعد من العدالة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (بوقليع، 2011؛ عيسات وجميل، 2016؛ زروقي، 2015؛ أبو سمعان، 2015) كما أنها تؤكد على ما توصلت إليه دراسة (دراوشة، 2017)، على أن شعور العاملين في المؤسسات العمومية بالعدالة غالبا ما يرجع إلى المساواة والانصاف من قبل المشرفين والمدراء، وأن تدني شعورهم بالعدالة يرجع إلى عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية وغياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة، وكذا لعدم وجود نظام للرواتب يراعي متطلبات الحياة.

في حين جاء مستوى عدالة الاجراءات بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية وبمستوى يقترب من مستوى العدالة التوزيعية، وذلك من منطلق أن مفهوم هذا النوع من العدالة التي من خلالها يشار إلى وضع تلك القرارات التي يتحدد على ضوءها توزيع المخرجات وبشكل خاص توزيع المهام والمسؤوليات، فهذا النوع من العدالة لا يلمسه الموظفون بشكل مباشر، كما أن مستوى العدالة التفاعلية جاء أعلى من مستوى سابقاتها التوزيعية والاجرائية، إلا انها جاءت هي الأخرى بدرجة متوسطة، وهذا يعني ان فئة الممرضين تلمس نقص من جانب المشرفين فيما يخص الاحترام والتقدير المتبادل وأنه لا يزال هناك حاجة إلى تشجيعهم على العمل، وان أجواء العمل لا تتميز بالانفتاح والصراحة والوضوح، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دراوشة، 2017؛ البشابشة، 2008)

وبالرجوع إلى نتائج الفروق الموجودة في مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية المدروسة، نجد أنه لا يوجد فروق في المستوى العام للعدالة التنظيمية أو على مستوى كل بعد من ابعادها الثلاثة يمكن أن تعزى إلى المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية العمر)، وتتفق هذه النتائج فيما يخص متغير الجنس مع ما توصلت إليه دراسة (دراوشة، 2017)، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي في بعد العدالة التعاملية وقد جاءت تلك الفروق لصالح الموظفين الذين يتمتعون بخبرة مهنية أكثر من 10 سنوات، وأن تلك الفروق لم تظهر في المستوى العام للعدالة ولا في بعديها التوزيعية و الاجرائية وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة على اختلاف خبراتهم ينظرون بنفس النظرة إلى ممارسة هذين البعدين ضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية.

### 2.3.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية

تعرض الدراسة الحالية ترتيبها لأبعاد الثقة كما ينظر إليها موظفوا شبه الطبي، حيث جاءت في المرتبة الأولى الثقة بالزملاء ثم في المرتبة الثانية الثقة بالرؤساء وأخيرا الثقة بالإدارة كما تبين أن المتوسط العام للثقة التنظيمية جاء بمستوى متوسط وهو ما يفسر بوجود نقص معتبر لهذا العنصر ضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية، وأن طبيعة تلك الثقة السائدة في المؤسسات هي بالدرجة الأولى ثقة فيما بين العاملين على أساس زملاء في العمل، وأن تلك المؤسسات المبحوثة تفتقر إلى ذلك الدعم التنظيمي الذي من شأنه أن يعزز الثقة التنظيمية في بعديها الثقة بإدارة المنظمة والثقة بالمشرفين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عينة الدراسة قياسا إلى مستوى الخبرة الذي تتمتع به حيث أن نسبة 62% من أفراد العينة لا تتعدى خبرتهم المهنية 6 سنوات عمل مما أثر سلبا على نظرهم لهذا العنصر خصوصا فيما يتعلق بالإدارة والمشرفين، كما يرجح أن تلك المؤسسات تفتقر إلى النمط القيادي الذي يمتلك الرؤية الواضحة والمتعاطف مع موظفيه وينسق معهم ونزيه في معاملته معهم، وهو ذلك النمط الذي تنمو في ظل وجوده الثقة التنظيمية، ثم هو نفسه النمط القيادي الذي يعمل على إدامة تلك الثقة من خلال العمل بأساليب من شأنها أن تضمن الثبات والتناغم والموثوقية والعدالة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (فارس، 2014) ودراسة (كاظم، 2014).

ومن خلال ما يعرضه تحليل الفروق في مستويات الثقة التنظيمية تبين أن تلك الفروق كانت دالة وذلك في المستوى العام للثقة ببعديها الثقة بالإدارة والثقة بالمشرفين قياسا إلى سن الموظفين، بحيث جاءت تلك الفروق لصالح العاملين الذين تفوق أعمارهم عن سن 46 سنة وبالنظر إلى متغير الخبرة المهنية نجد أن دلالة تلك الفروق إقتصرت على بعد الثقة بالمشرفين فقط دون بقية الأبعاد وأن تلك الفروق جاءت لصالح فئة الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات حيث جاءت ثقتهم بالمشرفين أكثر من باقي الموظفين محدودي الخبرة.

### 3.3.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي

أوضحت نتائج الدراسة أن موظفوا شبه الطبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية يتمتعون بمستويات من الالتزام المعياري والعاطفي أكثر من مستوى التزامهم الاستمراري المتأسس على نظرة مادية، وهو ما يتماثل مع نتائج دراسة (Bussing, 2002) ودراسة

(Tayyab, 2006) التي أوضحت أن موظفي المؤسسات العامة الباكستانية والصينية تتمتع بمستويات التزام عاطفي ومعياري أكثر من مستويات إلتزامها الاستمراري وهذا بعكس موظفي المؤسسات الكندية وكوريا الجنوبية الذين يميلون إلى الإلتزام الاستمراري، كما تتماثل تلك النتائج مع ما أبرزته دراسة (أبو ندا، 2007) على أن إلتزام الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية هو الإلتزام أخلاقي بقائي.

كما تبين وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، على أن الإناث أكثر الإلتزام من الذكور، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى ان ترك العمل والانتقال للبحث عن عمل في مؤسسات أخرى أصعب على المرأة منه عند الرجل خصوصا إذا كانت المرأة العاملة متزوجة ولها إلتزامات عائلية ومما يرفع من الإلتزام المرأة هو أن غالبية الفرص المتاحة أمام المرأة العاملة في هذا القطاع يتطلب منها الانتقال إلى منطقة غير التي تقيم بها وهو الأمر الذي يحول دون الانتقال للعمل في مؤسسات أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (بلفقيه، 2012)، كما لم تكن تلك الفروق في مستويات الإلتزام بأبعاده والتي ترتبط بالحالة الاجتماعية لعينة الدراسة ومتغير السن ذات دلالة إحصائية، وهنا تأكيد على الاستنتاجات التي خلصت لها دراسة (Velando Rodriguez et al., 2006) في شأن الاختلاف القائم حول مدى تأثير تلك العوامل الشخصية على مستوى الإلتزام التنظيمي.

#### 4.3.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي

توصلت الدراسة من خلال ما تعرضه نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى أن العدالة التنظيمية تتجسد في بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وهو نموذج القياس الأكثر مطابقة لتوضيح مفهوم العدالة التنظيمية ضمن بيئة العينة المبحوثة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مفهوم العدالة الاجرائية الذي لم يتوضح بالشكل الكامل لدى عينة الدراسة وأن ما يدركه الموظفون حوله لا يتعدى مفهوم الأطر واللوائح القانونية المعمول بها لتوزيع المهام والمكافآت، وبالتالي تم التعامل مع تلك الفقرات المخصصة لقياس العدالة الاجرائية على انها فرع من العدالة التعاملية المتعلقة بالمشرفين لا غير، وهو ما يفسر تشعب تلك الفقرات بالكامل على بعد العدالة التعاملية في المراحل الأولى من التحليل العاملي الاستكشافي.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Chen et al, 2015) وذلك على الرغم من أن الدراسة الحالية تبنت نفس المقياس الذي استخدمته هذه الأخيرة، ومن جانب آخر تختلف مع نتائج دراسة (Colquitt, 2001) التي توصلت بعد فحص أربع نماذج للعدالة التنظيمية أين يعرض النموذج الأول العدالة التنظيمية على أنها بعد واحد، في حين النموذج الثاني الذي وصفته الدراسة على أنه الأكثر استخداما من قبل الدراسات وهو ذلك الذي يجسد العدالة التنظيمية في بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية على أن هذا الأخير يتضمن كل من عدالة المعلومات وعدالة التعاملات، كما يتجسد نموذج العدالة التنظيمية الثالث الذي قامت دراسة (Colquitt, 2001) بفحصه في ثلاث أبعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية وعدالة التعاملات على أن هذا الأخير بعد عام يمثل كل من عدالة المعلومات وعدالة العلاقات وهو النموذج الذي عرف انتشار واسع الاستخدام بعد النموذج الثنائي السابق الذكر، كما فحصت الدراسة نموذج رابع للعدالة التنظيمية بأربعة أبعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية وعدالة المعلومات وعدالة العلاقات، وهو النموذج الذي جاء بمطابقة جيدة مقارنة بالنماذج الثلاث المفحوصة، وبهذا يتبين ذلك القدر الكبير من الاختلاف الذي تطرحه الدراسات السابقة حول البناء المفاهيمي للعدالة التنظيمية.

ومن جهة أخرى بينت نتائج التحليل العاملي أن نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح لا يتمتع بمطابقة جيدة، وهو ذلك النموذج الذي جسد من خلاله الباحث الثقة التنظيمية على أنها بنية مفاهيمية مركبة من ثلاث عوامل هي الثقة بالادارة والثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل وذلك انطلاقا مما عرضته الدراسات السابقة، حيث تبين أن الثقة التنظيمية تتجسد في بعدين هما الثقة بزملاء العمل والثقة بالإدارة والمشرفين، وهو ما يتطابق والنتائج التي توصلت لها دراسة (Bagraim & Hime, 2007).

كما أوضحت الدراسة أن النموذج المقترح لقياس الالتزام التنظيمي لم يعرض مطابقة إحصائية مقبولة، أين انتضمت كل فقرات قياس بعد الالتزام العاطفي والاستمراري تحت بعد واحد ولم يظهر أن هناك تمايز بين هذين البعدين، وقد أقتصر نموذج قياس الالتزام التنظيمي الذي ادرج في النموذج البنائي الكلي للدراسة على بعدين هما الالتزام العاطفي والالتزام المعياري وبهذا تبين أن مفهوم الالتزام التنظيمي ضمن هذه البيئة المدروسة يأتي وفق نظرة موقفية التي تشير إلى أن الالتزام ما هو إلا امتداد للالتزام الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتماءه

للمجتمع الذي يعيش فيه. وأنه لم يتأتى عن نظرة تبادلية قائمة على بعد اقتصادي، وإنما هو نتاج ميكانيزمات مراحلها الاحساس بالانتماء للمنظمة والمشاركة والتدخل الفعال من قبل الفرد النابع من رضاه النفسي لأهمية دوره في المنظمة، وهذه العمليات فيها إشارة واضحة لمفهوم الولاء أو الاخلاص وهو ما يختلف مع ما توصلت له دراسة (Jing & Xiao-Hong, 2011) وبذكر نتائج مطابقة نماذج قياس هذه المتغيرات الثلاث تأكيد على ذلك الاختلاف القائم فيما يخص نماذج قياسها وكيف تلعب البيئة البحثية دور في التأثير على تلك النماذج وتجعلها غير ملائمة للاستخدام في بيئات مختلفة، مما يؤكد على ضرورة تفحص تلك النماذج والتأكد من خصائصها السيكومترية إذا ما تقرر استخدامها في بيئة غير البيئة الأصلية التي تم تطويرها وبنائها فيها.

وقد كشفت نتائج البحث وجود تأثير متباين لأبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الثقة التنظيمية، حيث ظهر أن العدالة التوزيعية تؤثر إيجاباً فقط على الثقة بالإدارة والمشرفين دون أن يكون لها أي تأثير على الثقة بزملاء العمل؛ في حين تؤثر العدالة التعاملية هي الأخرى إيجاباً على بعدي الثقة معاً، وبصفة عامة تتماثل صفة هذا التأثير الإيجابي الموجود بين العدالة التنظيمية والثقة مع ما توصلت له دراسة (رشيد، 2004) ودراسة (Chen et al., 2015)؛ ومن جهة أخرى أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لبعدي الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث تبين أن الثقة بالإدارة والمشرفين تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل أكبر من تأثير الثقة في زملاء العمل على هذا الأخير، وهنا تظهر أهمية التأكيد على توفير الدعم التنظيمي ضمن هذا النوع من المؤسسات بأبعاده المختلفة مما يحقق مستويات عالية في الإدارة والمشرفين ويعزز إلتزام الموظفين بمختلف أبعاده.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير مباشر لبعدي العدالة التنظيمية (التوزيعية والتعاملية) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العينة المبحوثة، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الالتزام المعياري الذي تتمتع به عينة الدراسة وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (العبيدي، 2012) التي أظهرت أنه لا يوجد تأثير لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية والعدالة الاجرائية على الالتزام التنظيمي، كما تتماثل في نتائجها مع دراسة (Çağlıyan et al., 2017) التي أشارت إلى عدم وجود تأثير مباشر للعدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية على الالتزام التنظيمي، كما أنها أشارت كذلك إلى وجود علاقة مباشرة بين الالتزام والعدالة التعاملية إلا أن

تلك العلاقة كانت ضعيفة نوعا ما، ومن جهة أخرى فإن تلك النتائج تتعارض مع ما توصلت له دراسة (سعود وسلطان، 2009) ودراسة (Chen et al., 2015) وما أشارت إليه دراسة (Yadav, 2017)، ومن جهة أخرى أشارت الدراسة الحالية إلى وجود ذلك الأثر غير المباشر لعدالة التوزيع والعدالة التعاملية على الالتزام التنظيمي إذا ما توسطت الثقة التنظيمية تلك العلاقة.

وتشير نتائج الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية إلى ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية إضافة إلى توفير الدعم التنظيمي وأهميته في خلق ذلك الجو التنظيمي المليء بالثقة التنظيمية، بحيث يبدو من خلال النتائج أن هذه الأخيرة ضرورية للوصول بالموظفين إلى مستويات عالية من الالتزام التنظيمي الذي يعتبر كمحدد هام للأداء الجيد والعالي للموظف بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، وعليه يأتي التأكيد على ضرورة التوليف بين هذه المتغيرات كإستراتيجية لتحقيق الآثار الايجابية للمؤسسات.



خاتمة عامة

## خاتمة عامة

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام متزايد خاصة في مجال السلوك التنظيمي و الإدارة وهذا لانعكاساته التي تمس صميم المؤسسة الاقتصادية، بسبب ارتباطه بأهم عوامل نجاحها وتميزها وهو العنصر البشري، وما ينجر من خسائر وتكاليف في حال غياب الالتزام ذلك المورد الحساس، حيث تشير الأدبيات النظرية إلى أن الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم التي ليس فيها اتفاق حول وجود مفهوم موحد لها بسبب تداخله وتميزه في آن واحد عن مجموعة من المتغيرات السلوكية الأخرى، فقد اختلف الباحثون في نظرتهم إلى الالتزام التنظيمي على كونه بنية أحادية أو متعددة الأبعاد، إلا أن اتصاف الجوانب النفسية للإنسان بالتعقيد والتداخل جعل النظرة إلى الالتزام التنظيمي كبنية متعددة مكونة من الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري أكثر ملاءمة وشمولية، وذلك لتناولها كافة أبعاد النظريات السابقة باعتبار أن هذه الأخيرة متكاملة فيما بينها وليست متناقضة، ولقد تعددت المحددات والعوامل المؤثرة في بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة.

وتعتبر كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من ضمن تلك المحددات التي ركزت عليها الدراسات، فقد كانت العدالة التنظيمية ولا زالت تحظى باهتمام متزايد في المنظمات باعتبارها أحد المكونات الأساسية في الهيكل الاجتماعي للمنظمة ومفسرا لكثير من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي. وقد اعتبرتها العديد من الدراسات بنية متعددة الأبعاد حيث تتضمن مدركات العاملين لعدالة توزيع نواتج العمل من الدخل والمهام والمصادر التنظيمية المختلفة (العدالة التوزيعية) وعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، وعدالة التفاعلات البيئشخصية بين السلطات التنظيمية والعاملين أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية المختلفة (العدالة التعاملية)؛ وإلى جانب تلك العدالة التنظيمية هناك اتفاق بين الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية داخل المنظمة باعتبارها مصدرا رئيسيا لرأس المال الاجتماعي ومحورا أساسيا يركز عليه أداء المنظمات كونها تعمل على خفض تكاليف المعاملات داخل المنظمات وزيادة التعاون بين أعضائها داعمة لاحترام السلطات التنظيمية.

كما أن مفهوم الثقة التنظيمية يمكن حمله على أنه بنية متعددة الأبعاد، ومن جانب آخر يمكن وإذا ما تم تجزئة هذا الأخير وفق تصورات أحادية البعد فإنه لا يمكن فصلها في

أغلب الأحيان عن باقي البنى المفاهيمية الأخرى مثل مفهوم التعاون والألفة، وينظر إلى أبعاد الثقة على أنها هي الثقة في المنظمة والثقة في الرؤساء والثقة في الزملاء، وهي تلك الأبعاد التي تم التركيز عليها بشكل واسع من قبل الدراسات، بغية تحديد العلاقة القائمة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية؛ وعلى الرغم من أن غالبية الدراسات لم تجعل لكل من العدالة والثقة تصنيف مستقل منفرد في إطار محددات الالتزام التنظيمي، باعتبارهما من أهم المتغيرات المؤثرة على الالتزام بصفة مباشرة، أو أنهما تتوسطا العلاقة بين الالتزام وبعض المتغيرات الأخرى. وعليه فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للوقوف على العوامل المساعدة لتحسينه وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمؤثران في الالتزام التنظيمي للوصول إلى نموذج يمكن أن يساعد على تعزيزه في ظل بيئة المؤسسة الجزائرية، وبناء على هذا فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وفي ظل هذه الأخيرة تم طرح عدد من التوصيات.

#### أولاً: حدود الدراسة

سعت الدراسة الحالية للبحث في العلاقة القائمة بين كل من الالتزام التنظيمي والعدالة والثقة التنظيمية، وقد أتى التركيز على العدالة والثقة دون غيرهما من المتغيرات انطلاقاً مما أشارت إليه الدراسات على أنهما تمثلان أبرز المحددات للالتزام في المنظمات على اختلافها.

نظراً لطبيعة الاشكالية وما يزخر به الأدب النظري المتعلق بالمتغيرات التي ركزت عليها الدراسة، جعل الباحث يركن إلى مفاهيم محددة دون غيرها لكل متغير، وظفها بهدف اختيار مقاييسها، والتي يعتبرها الباحث في دراسته الحالية أحد الخطوات البارزة المؤدية إلى البناء السليم للنموذج المقترح للدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم التركيز على اختيار نماذج القياس الأكثر استخداماً بين الدراسات على أن تملك تلك النماذج ما يكفي من الدراسات النظرية والتطبيقية ما يؤهلها أن تكون محل اختيار.

وبناء على ما سبق تم اختيار نموذج قياس للالتزام التنظيمي كبنية متعددة الأبعاد مشكلة من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري إلى جانب بعد ثالث أطلقت عليه غالبية الدراسات الالتزام المعياري؛ في حين ركزت الدراسة لقياس العدالة التنظيمية على ذلك النموذج ثلاثي الأبعاد المكون من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية؛ وفيما يخص

الثقة التنظيمية تم التعامل معها على أنها بنية مفاهيمية مكونة من ثلاث أبعاد، أين يضم نموذج قياسها المقترح كل من الثقة بالإدارة والثقة بالمشرفين إلى جانب الثقة بزملاء العمل.

في حين اقتصرَت الدراسة في تطبيقها لهذه النماذج على البيئة الجزائرية، في حدود يستطيع فيها الباحث إدارة عملية جمع البيانات بالصورة التي تخدم الدراسة، وهو ما دفع الباحث كذلك للتركيز على تلك المؤسسات العمومية دون الخاصة، والتركيز على دراسة قطاع واحد. أما فيما يتعلق بالحدود الزمنية فقد تم استخدام هذه النماذج في فترة قياس واحدة ولمرة واحدة دون وضع رزمة زمنية محددة، كما أن الدراسة جاء تطبيقها على عينة عشوائية من موظفي شبه الطبي دون تحديد أي شروط لاختيارها.

### ثانيا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يفردها الباحث على النحو الآتي:

1. إن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية والتعاملية) من وجهة نظر موظفي شبه الطبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة لا تمارس بمستوى عالي وإنما جاءت متوسطة.

2. كما أن المستوى العام للثقة التنظيمية التي ينظر بها موظفوا شبه الطبي محل الدراسة كان متوسطا، وأن مستوى ثقة الموظفين ببعض زملاء في العمل جاء عاليا مقارنة بمستوى الثقة بالإدارة والثقة في المشرفين.

3. ومن جانب آخر وجد أن موظفي شبه الطبي بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة لا يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي بأبعاده، وإنما كان متوسطا.

4. كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية في مستواها العام وبأبعادها الثلاثة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في كل من متغير الجنس والحالة الاجتماعية والمنصب الوظيفي والفئة العمرية، بالإضافة إلى متغيري الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي، وأن بعد العدالة التعاملية وحده يعرض وجود فروق نسبة للخبرة المهنية وطبيعة المنصب الوظيفي.

5. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة التنظيمية في مستواها العام وبأبعادها الثلاثة تعزى للمتغيرات الشخصية ممثلة في متغير الجنس و الحالة الاجتماعية و الخبرة المهنية و المنصب الوظيفي؛ باستثناء وجود فروق في مستوى الثقة بالمشرفين تعزى لمتغير المنصب الوظيفي حيث جاءت لصالح الأفراد الذين يشغلون المناصب العليا (منسق النشاطات شبه الطبية)، مع وجود استثناء آخر فيما يخص وجود فروق في المستوى العام للثقة و مستوى بعدي الثقة بالادارة و الثقة بالمشرفين تعزى لمتغير الفئة العمرية فقد جاءت تلك الفروق لصالح الأفراد ذوي الفئات العمرية الكبيرة على أنها هي من أبدت وجود مستويات عالية من الثقة مقارنة بباقي الفئات.

6. في حين تبين وجود فروق في المستوى العام للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية و المنصب الوظيفي، وأن تلك الفروق التي اسندت لمتغير الجنس قد سجلت في الالتزام المعياري دون الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري، في حين جاءت الفروق المرتبطة بمتغير الخبرة المهنية دالة إحصائيا وذلك في كل من المتوسط العام للالتزام بأبعاده الثلاثة، أما فيما يخص تلك الفروق التي جاءت بدلالة إحصائية وارتبطت بمتغير المنصب الوظيفي فكانت في كل من المستوى العام للالتزام التنظيمي ببعده العاطفي دون البعدين الآخرين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للالتزام بأبعاده الثلاث تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية أو متغير الفئة العمرية.

7. وفيما يخص نتائج التحليل العاملي تبين أن مفهوم العدالة التنظيمية ينطوي على بعدين اثنين فقط هما كل من بعد العدالة التوزيعية و بعد العدالة التعاملية.

8. وأن مفهوم الثقة التنظيمية ليس مفهوما ذو بنية ثلاثية الأبعاد وإنما ينطوي على بعدين أساسيين فقط هما كل من بعد الثقة في الزملاء و البعد الآخر هو بعد ناتج عن التداخل بين كل من الثقة في الإدارة و الثقة في المشرفين حيث ظهرا في نتائج التحليل كبعد واحد "بعد الثقة في الإدارة و المشرفين".

9. في حين بينت النتائج على أن الالتزام التنظيمي هو بنية ثنائية الأبعاد و ليس ثلاثية الأبعاد تضم كلا من بعد الالتزام المعياري و البعد العاطفي و الناتج عن تداخل فقرات كل من بعد الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري.

10. كما تبين عدم ملاءمة النموذج النظري المقترح والذي تم بناءه لتوضيح العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كونه لم يعرض مطابقة جيدة، وأن تلك النماذج القياسية التي حددتها الدراسة لقياس كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي هي بدورها لم تحقق مطابقة جيدة.

11. ومن جانب آخر أظهر تحليل نتائج المعادلة الهيكلية للنموذج البنائي للدراسة أن بعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل والثقة بالإدارة والمشرفين) يرتبطان إيجابيا وبدرجة متوسطة بالالتزام التنظيمي، في حين لم يثبت وجود ارتباط إيجابي مباشر بين بعدي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومن خلال البحث في العلاقة بين العدالة والثقة التنظيمية تبين أن عدالة التعاملات هي وحدها دون عدالة التوزيع ما يرتبط إيجابيا وبدرجة متوسطة بالثقة بالزملاء.

12. كما تبين أن العدالة التنظيمية ببعديها تؤثر بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي وذلك بتوسط بعدي الثقة التنظيمية.

### ثالثا: التوصيات

بناء على ما طرحته الدراسة الحالية من نتائج تم اقتراح عدد من التوصيات جاءت كما يلي:

1. تشجيع المؤسسات العمومية الاستشفائية على تبني بيئة تنظيمية من شأنها أن تشجع وتنمي مستوى الالتزام من خلال الحرص على ممارسة العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، والعمل على المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات، والتعامل مع كافة الأفراد العاملين في صيغ تحقق المساواة والانصاف بعيدا عن المحاباة والمحسوبية.

2. التركيز على الجانب النفسي بدرجة أولى في التعامل مع الموظفين، باعتباره القوة الدافعة نحو الانجاز، من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في عملية صنع القرارات، والمساهمة في رسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة وذلك لما له من أثر في توليد شعور داخلي لديهم بأن نجاح المنظمة هو نجاح لهم، مما يجعلهم أكثر تمسكا والتزاما بالمنظمة.

3. العمل على التوزيع العادل للأعباء الوظيفية على العاملين، والاهتمام بوضع هيكلية مناسبة تتحدد على ضوءها التعويضات، بالتركيز على ما تتطلبه الوظيفة من صعوبات، وليس

فقط على أساس ما يحمله العامل من مؤهلات، مع الاهتمام بالجانب المادي لكونه حافز لا يمكن تجاوزه وإغفاله، مع مراعاة دمج مع الجانب المعنوي لكونهما يمثلان الدافع المباشر للعمل عند الكثير من الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية وتوجهاتهم.

4. من خلال تلك النتائج التي يعرضها التحليل العاملي تؤكد الدراسة على أنه من الضروري قبل استخدام أي مقياس من المقاييس التي تم العمل بها من طرف الدراسات السابقة وخصوصا في تلك البيئات المختلفة عن بيئة الباحث، عدم الوقوف عند نتائج إختبارات الثبات والصدق من خلال محدد واحد بل الرجوع إلى جملة من المحددات، على أن يتم الرجوع والاعتماد على نفس الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة حتى يتمكن الباحث من مطابقة النتائج المتوصل إليها مع ما تعرضه تلك الدراسات في هذا الجانب.

5. كما توصي الدراسة بإعادة تطبيق نموذج الدراسة المقترح مع الحرص على توسيع عينة البحث لتشمل مجموعة من المؤسسات في مختلف القطاعات، حتى يتسنى لنا التأكد من مدى صحة تلك النتائج التي تم الوصول إليها من خلال البحث في تلك العلاقات القائمة بين العدالة والثقة والالتزام في بيئة المؤسسات الاستشفائية العمومية، كما يمكن إدراج متغيرات إضافية يرجح أن يكون لها تأثير على الالتزام مثل ممارسات الموارد البشرية وأنماط القيادة.

# المراجع



## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

- أبا زيد، رياض. (2005). اتجاهات العاملين في الاجهزة الحكومية في الاردن نحو العدالة التنظيمية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 11(2)، 175-211.
- أبو سمعان، محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبولدة، هاشم عيسى سعيد. (2007). الاستثمارات في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة - دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات. رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
- الأسمرى، سلطان فالح علي بن صافية. (2014). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي. رسالة ماجستير. العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.
- البدراني، حمد بن سليمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية. أطروحة دكتوراء. العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، البحرين.
- البرناوي، هبة الهادي محمد. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، الأردن.
- بلفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر. (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- بوقليع، محمد. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- تيغزة، أمحمد بوزيان. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL، دار المسيرة. الأردن.

حواس، أميرة محمد رفعت. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير. كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر

الحويلة، محمد هادي هايف. (2006). الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. أطروحة دكتوراه. كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الخزاعي، ماهر علي. (2015). دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(1)، 483 - 503.

الخشروم، محمد مصطفى. (2011). دراسة حول الالتزام التنظيمي ومناخ الخدمة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(3)، 169-199.

دراوشة، نجوى. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(3)، 373 - 388.

درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

الرشيدي، أحمد عبيد سويد مساعد. (2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. أطروحة دكتوراه. كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

زروقي، خولة. (2015). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مرضي مستشفى سليمان عميرات تقرت. رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة دمشق، 25(2+1)، 191 - 231.

شعبان، عبد الكريم هادي. (2010). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 5(16)، 165-197.

الشكرجي، أسماء طه نوري. (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترام النفسي للعاملين. أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

الطائي، رشا ناصر. (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

الطعامسة، سلامة عبد الله خلف وحسب الله، عبد الحفيظ علي. (2015). أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)، 15 - 33.

العبيدي، نماء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 8(24)، 74 - 107.

عليان، محمد عبد سعيد. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العوفي، محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.

عيسات، فطيمة الزهرة وجميل، أحمد. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 7، 303 - 324.

الغامدي، سعيد حسن آل عبد الفتاح. (2003). مدى اختلاف الخصائص السيكمومترية لأداة القياس في ضوء تغير عدد بدائل الاستجابة والمرحلة الدراسية: دراسة حالة مقياس ليكرت. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

فارس، محمد جودت محمد. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر- غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 165 - 195.

فليح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد بجامعة المستنصرية، 83، 166 - 202.

كاظم، أميرة خضرة. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 31(8)، 227 - 249.

محبوب، وجيه. (2005). أصول البحث العلمي ومناهجه. الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.

معمرى، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرباح، الجزائر.

منشى، نور بن فؤاد. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في اسكان الطالبات بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

النعيمي، أسوان محمد طيب. (2012). كشف ومعالجة القيم المتطرفة بالطريقة الحصينة ومقارنتها بطرق أخرى. مجلة تكريت لعلوم الادارة والاقتصاد، 25(8)، 124-141.

هزي، أسامة عبد الكريم. (2015). العدالة التنظيمية وأثرها على السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر.

الوزان، خالد محمد أحمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Adams, S. H., & Wiswell, A. K. (2007). Dimensionality of Organizational Trust. *Online Submission* .

Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46, 158-170 .

Aldaihani, S. G., & Alansari, S. E. (2016). Teacher Perspective on the Reality of Organizational Justice for Public Schools in Kuwait. *US-China Education Review*, 6(6), 350-361 .

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18 .

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276 .

Andrews-Little, D. (2007). *Organizational commitment of senior woman administrators*. (phD), The Florida State University ,

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50 .
- Awamlah, H. S. A. (2013). The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration. *International Journal of Business Administration*, 4(6), 62-74 .
- Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organization Studies*, 36(9), 11142-23
- Bagraim, J. (2004). *The improbable commitment: organizational commitment amongst South African knowledge workers*. (Ph.D), University of Warwick ,
- Bagraim, J., & Hime, P. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 43-48 .
- Baruch, Y., & Cohen, A. (2007). The dynamics between organisational commitment and professional identity formation at work. In *Identities at work* (pp. 241-260): Springer.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40 .
- Bergeron, C. F. (2011). *L'impact du leadership sur l'engagement des travailleurs syndiqués: le rôle du climat de relations de travail*. (M.Sc ,(L'Université de Montréal ,
- Brown, B. B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perceptions of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors* .
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546 .
- Buluc, B., & Gunes, A. M. (2014). Relationship between Organizational justice and Organizational Commitment in primary schools. *Anthropologist*, 18(1), 145-152 .
- Bussing, A. (2002) .Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 36-42 .
- Çağliyan, V., Attar, M., & Derra, M. E. N. (2017). The Relationship Between Organizational Justice Perception And Organizational Commitment: A Study On Doğu Otomotiv Authorized Dealers In Konya. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22(2), 599-612 .
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., . . . Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification

- and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 363-380 .
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers .
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321 .
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558 .
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 285-308 .
- Cohen, A. (2007a). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354 .
- Cohen, A. (2007b). Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future research agenda. Retrieved from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-410893>
- Cohen, A. (2014). Organisational commitment research: Past, present and future. In *Areas of vocational education research* (pp. 261-274): Springer.
- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of vocational behavior*, 46(2), 189-202 .
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human relations*, 43(10), 1015-1050 .
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386 .
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*: McGraw-Hill Irwin.
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34-48 .
- Demirel, Y., & Yücel, I. (2013). The effect of organizational justice on organizational commitment: A study on automotive industry. *International journal of social sciences*, 2(3), 26-37 .
- Dockel, A. (2003). The effect of retention factors on organizational commitment. *An investigation of High Technology Employees. Master of Human Resource Thesis. Pretoria South Africa* .

- Dolan, S. L., Tzafrir, S. S., & Baruch, Y. (2005). Testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior. *Revue de gestion des ressources humaines*, 57, 79-89 .
- Dude, D .(2012) .*Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice*, the University of Iowa. (phD), University of Iowa, Retrieved from <http://ir.uiowa.edu/etd/2863>
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K .S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272 .
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human resource management review*, 12(4), 555-578 .
- Esterhuizen, W., & Martins, N. (2008). Organisational justice and employee responses to employment equity. *South African Journal of Labour Relations*, 32(2), 66-85 .
- Gelade, G. A., Dobson, P & ,Gilbert, P. (2006). National differences in organizational commitment: Effect of economy, product of personality, or consequence of culture? *Journal of cross-cultural psychology*, 37(5), 542-556 .
- Ghosh, S., & Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary. *Int Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 04-14 .
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375 .
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective (7th (Global Edition) ed.)*: United States: Prentice Hall.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55-66 .
- Hsieh, C. I. (2000). *The organizational commitment of Ohio State adult 4-H volunteers*. (phD), The Ohio State University ,
- Jaaron, A., & Backhouse, C .(2010) .Lean manufacturing in public services: prospects for value creation. *Exploring Services Science*, 45-57 .
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4) .25-7 ,(

- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., & Tabassum, T. (2012). Role of organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39-45 .
- Jing, G., & Xiao-Hong, G.(2011) .A Construction of Organizational Commitment Model Based on Factor Analysis——the Research of College Teacher in Jiang Xi. *Energy Procedia*, 13, 9963-9968 .
- Karanja, G. W. (2016). *Effect Of Organizational Justice On Organizational Commitment In Public Secondary Schools And Commercial Banks In Kenya*. COHRED, JKUAT ,
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598 .
- Krishna, V., & Marquardt, M. J. (2007).(A Framework for the Development of Organizational Commitment Using Action Learning. *Online Submission* .
- Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modeling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style*. (phD), University of Pretoria, South Africa ,
- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423 .
- Lee, H.-R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. Virginia Tech ,
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139): Thousand Oaks, CA, Sage.
- Mahrani, S., Kamaluddin, M., Takdir, S. D., & Ansir. (2013). Organizational Justice and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Research*, 4(3), 627-632 .
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734 .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) .(A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89 .
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299 .326-



- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52 .
- Mishra, G. P. (2005). Role of employee commitment in organizational effectiveness *Delhi Business Review*, 6(2), 89-93 .
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 1 ,(2)4 .247-224
- Mühl, J. K. (2014). *Organizational Trust: Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants*: Springer.
- Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it. *Swiss Management Center (SMC) working paper retrieved at www. swissmc .*
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499 .
- Ponnu, C., & Chuah, C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692 .
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-624 .
- Rafei-Dehkordi, F., Mohammadi, S., & Yektayar, M. (2013 ).(Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 696-700 .
- Rahman, M., Haque, M., Elahi, F & ,Miah, W. (2015). Impact of organizational justice on employee job satisfaction: an empirical investigation. *American Journal of Business and Management*, 4(4), 162-171 .
- Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *personnel Review*, 32(3), 360-375 .
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of management review*, 32(2), 344-354 .

- Schumacker ,R., & Lomax, R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (3rd Edition)*. New York: Taylor & Francis Group.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial marketing management*, 36(2), 249-265 .
- Srivastava, U. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management* ,(11)5 , .666
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468 .
- Tayyab, S. (2006). *Antecedents and consequences of organizational commitment in Pakistan*. (phD), Quaid-i-Azam University, Islamabad .
- Velando Rodriguez, E., Crespo Franco, T., & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75-96 .
- Vineburgh, J. H. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs*. (Ph.D), University of Iowa, Retrieved from <http://ir.uiowa.edu/etd/614> .
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20 .
- Yadav, L. K. (2017). Predicting Organizational Commitment: Role of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Management-Jidnyasa*, 9(1), 2-12 .
- Yadav, L. K., & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 31, 14-40 .
- Yang, J. (2005). *The role of trust in organizations: Do foci and bases matter?* (Ph.D), Louisiana state university, Retrieved from [http://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/2999](http://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/2999)
- Yean, T. F., & Yosof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803 .

الملاحق

## ملحق 1. أداة الدراسة

جامعة أبو بكر بلقايد — تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبيان

تحية طيبة وبعد...

في إطار الإعداد لبحث أكاديمي تحت عنوان "أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، رغبة في تعاونكم لأجل جمع البيانات ذات الصلة بهذا البحث وهذا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم، ونفيدكم علما بأن ما تدلون به من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها. وشكرا

**العدالة التنظيمية:** المعاملة المنصفة والترهبة من قبل مسؤولي المنظمة عند توزيع المهام والبرادات، واتخاذ الاجراءات المتصلة بالعمل، وعند التعامل أو التفاعل الاجتماعي.

**الثقة التنظيمية:** ثقة الموظف بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة، ورؤساء وزملاء العمل معه فيها بما يعكس رضاه.

**الالتزام التنظيمي:** الايمان القوي للفرد بقيم وأهداف المنظمة وقبوله لها، والرغبة في مضاعفة الجهود لتحقيقها وسعيه للحفاظ على عضويته فيها.

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب
	<input type="checkbox"/> أنثى		<input type="checkbox"/> متزوج
الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/> 25 سنة فأقل	الخبرة المهنية:	<input type="checkbox"/> أقل من 03 سنوات
	<input type="checkbox"/> 26 - 35 سنة		<input type="checkbox"/> 03 - 06 سنوات
	<input type="checkbox"/> 36 - 45 سنة		<input type="checkbox"/> 07 - 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> 46 سنة فأكثر		<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
الوظيفة:	<input type="checkbox"/> منسق النشاطات شبه الطبية		
	<input type="checkbox"/> إطار شبه طبي		
	<input type="checkbox"/> ممرض		
	<input type="checkbox"/> شبه طبي		
	<input type="checkbox"/> مساعد ممرض		

الجزء الثاني: يهتم هذا الجزء بقياس كل من العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

العدالة التنظيمية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				X1	أرى أن راتبي الذي أتقاضاه فيه نزاهة وعدالة.
				X2	أرى بشكل عام أن الرواتب التي أتقاضيتها سابقا في هذا المستشفى فيها نزاهة وعدالة.
				X3	أرى بأن هناك إنصاف في المسؤوليات الملقاة علي.
				X4	يتفهم مشرفي كل آراء المرضين الذين يشرف عليهم قبل اتخاذ أي قرار.
				X5	يطبق مشرفي أي قرار يتخذه على كل طاقم التمريض المشرف عليهم.
				X6	يمكنني الاستفسار عن القرارات التي اتخذتها إدارة المستشفى.
				X7	يتعامل مشرفي معي باحترام عند اتخاذه لأي قرار يتعلق بوظيفتي.
				X8	يناقش مشرفي معي ما سترتب عن أي قرار اتخذه له علاقة بوظيفتي.
				X9	يوضح مشرفي لي ما تضمنه كل قرار اتخذه يرتبط بوظيفتي.
الثقة التنظيمية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				Z1	أرى أن إدارة المستشفى جديرة أن يضع طاقم التمريض ثقته فيها.
				Z2	أرى أن إدارة المستشفى مخلصه في وعودها برعاية العاملين فيه.
				Z3	أرى أن إدارة المستشفى هي عادلة مع جميع أفراد طاقم التمريض.
				Z4	أرى أن المشرفين ينظرون بصدق إلى آراء طاقم التمريض.
				Z5	أرى أن المشرفين دائما يتخذون قرارات حكيمة من أجل مستقبل المستشفى.
				Z6	أرى أن المشرفين يهتمون برفاهية طاقم التمريض.
				Z7	أعرف أن زملائي في العمل سيعملون على تقديم المساعدة الأفضل لحل مشاكلهم في العمل.
				Z8	أعرف أن زملائي في العمل سيقدمون لي المساعدة عند حاجتي لهم.
				Z9	أنا على ثقة في مهارات العمل التي يمتلكها زملائي في العمل.
الالتزام التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				Y1	يسرني تكريس حياتي المهنية مستقبلا لخدمة هذا المستشفى.
				Y2	يسرني الحديث عن هذا المستشفى مع الأفراد الذين لا تربطهم صلة به.
				Y3	يربطني شعور عاطفي بهذا المستشفى دفعني للانتماء إليه.
				Y4	أشعر بالفخر كوني طرف من هذا المستشفى.
				Y5	سيكون من الخسارة لي ترك العمل في هذا المستشفى.
				Y6	لدى الرغبة الدائمة في مواصلة العمل في هذا المستشفى.
				Y7	أرى أن فرص الحصول على وظائف بديلة ستكون قليلة في حال قررت ترك هذا المستشفى.
				Y8	جملة المزايا التي يوفرها لي هذا المستشفى مقارنة بباقي المستشفيات هو ما يدفعني للبقاء فيه.
				Y9	أرى أنه من غير الأخلاقي ترك العمل في هذا المستشفى والانتقال للعمل في مستشفى آخر.
				Y10	أخلاقي وقيمي تدفعني للولائي لهذا المستشفى ومواصلة العمل فيه.
				Y11	تعلمت على أن أكون مخلصا للمستشفى الذي أعمل فيه.
				Y12	أرى أنه من الأفضل بقائي في هذا المستشفى لتطوير مساري المهني.

شكرا لحسن تعاونكم.

ملحق 2. نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية

Correlation Matrix<sup>a</sup>

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
X1	1,000	,810	,505	,292	,250	,154	,147	,183	,216
X2	,810	1,000	,491	,315	,257	,156	,125	,152	,223
X3	,505	,491	1,000	,460	,351	,249	,220	,247	,302
X4	,292	,315	,460	1,000	,665	,440	,444	,467	,513
X5	,250	,257	,351	,665	1,000	,411	,381	,439	,494
X6	,154	,156	,249	,440	,411	1,000	,520	,546	,568
X7	,147	,125	,220	,444	,381	,520	1,000	,655	,593
X8	,183	,152	,247	,467	,439	,546	,655	1,000	,751
X9	,216	,223	,302	,513	,494	,568	,593	,751	1,000
X1		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
X2	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
X3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
X4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
X5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
X6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
X7	,001	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,000
X8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
X9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,010

Anti-image Matrices

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
X1	,326	-,244	-,089	,016	-,011	,009	-,008	-,024	,013
X2	-,244	,328	-,052	-,029	-,002	-,003	,015	,027	-,026
X3	-,089	-,052	,626	-,129	-,013	-,020	,006	,008	-,019
X4	,016	-,029	-,129	,449	-,235	-,042	-,057	-,015	-,030
X5	-,011	-,002	-,013	-,235	,519	-,041	,007	-,015	-,054
X6	,009	-,003	-,020	-,042	-,041	,596	-,104	-,053	-,089
X7	-,008	,015	,006	-,057	,007	-,104	,514	-,146	-,050
X8	-,024	,027	,008	-,015	-,015	-,053	-,146	,359	-,185
X9	,013	-,026	-,019	-,030	-,054	-,089	-,050	-,185	,366
X1	<b>,661<sup>a</sup></b>	-,747	-,198	,041	-,026	,021	-,019	-,071	,038
X2	-,747	<b>,666<sup>a</sup></b>	-,116	-,075	-,006	-,008	,036	,079	-,075
X3	-,198	-,116	<b>,905<sup>a</sup></b>	-,243	-,023	-,034	,010	,017	-,039
X4	,041	-,075	-,243	<b>,838<sup>a</sup></b>	-,488	-,081	-,118	-,037	-,074
X5	-,026	-,006	-,023	-,488	<b>,847<sup>a</sup></b>	-,074	,013	-,035	-,123
X6	,021	-,008	-,034	-,081	-,074	<b>,932<sup>a</sup></b>	-,189	-,114	-,191
X7	-,019	,036	,010	-,118	,013	-,189	<b>,891<sup>a</sup></b>	-,341	-,115
X8	-,071	,079	,017	-,037	-,035	-,114	-,341	<b>,818<sup>a</sup></b>	-,511
X9	,038	-,075	-,039	-,074	-,123	-,191	-,115	-,511	<b>,850<sup>a</sup></b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
	Approx. Chi-Square	2233,472
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	,000

**Communalities**

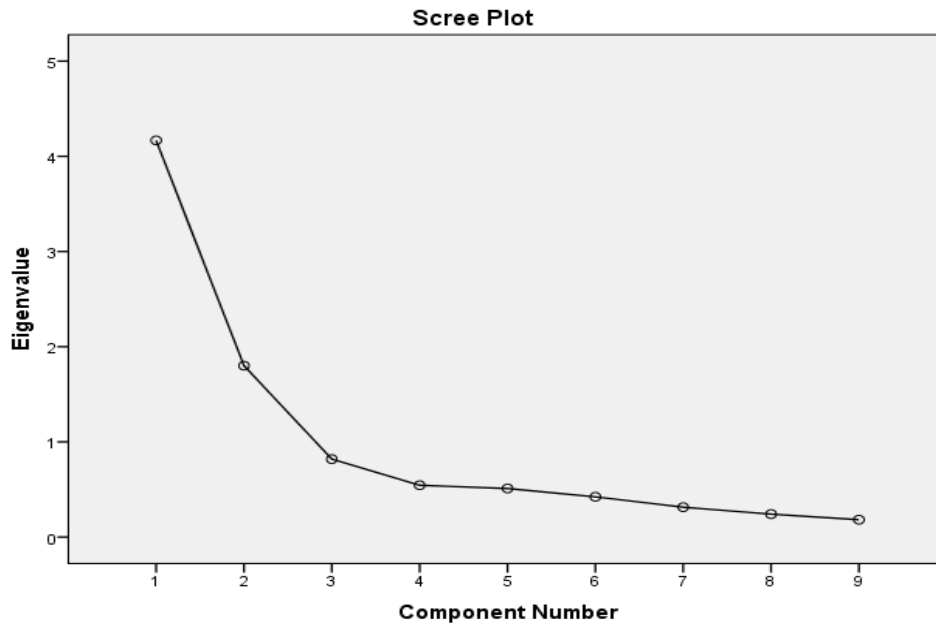
	Initial	Extraction
X1	1,000	,815
X2	1,000	,820
X3	1,000	,571
X4	1,000	,593
X5	1,000	,512
X6	1,000	,567
X7	1,000	,631
X8	1,000	,727
X9	1,000	,729

**Extraction Method: Principal Component Analysis.**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,168	46,306	46,306	4,168	46,306	46,306	3,560	39,559	39,559
2	1,800	20,001	66,307	1,800	20,001	66,307	2,407	26,748	66,307
3	,819	9,097	75,404						
4	,544	6,047	81,450						
5	,510	5,669	87,120						
6	,422	4,694	91,813						
7	,314	3,486	95,299						
8	,241	2,675	97,974						
9	,182	2,026	100,000						

**Extraction Method: Principal Component Analysis.**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
X1	,517	,740
X2	,513	,747
X3	,591	
X4	,770	
X5	,714	
X6	,687	
X7	,700	
X8	,765	
X9	,799	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
X1		,900
X2		,903
X3		,706
X4	,665	
X5	,643	
X6	,749	
X7	,794	
X8	,851	
X9	,841	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.



ملحق 3. نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لتغير الثقة التنظيمية

Correlation Matrix<sup>a</sup>

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	
Correlation	Z1	1,000	,726	,636	,562	,555	,542	,190	,139	,049
	Z2	,726	1,000	,801	,681	,619	,646	,144	,032	-,037
	Z3	,636	,801	1,000	,724	,630	,635	,156	,085	,005
	Z4	,562	,681	,724	1,000	,662	,625	,178	,118	,037
	Z5	,555	,619	,630	,662	1,000	,664	,158	,126	,005
	Z6	,542	,646	,635	,625	,664	1,000	,203	,101	-,013
	Z7	,190	,144	,156	,178	,158	,203	1,000	,707	,504
	Z8	,139	,032	,085	,118	,126	,101	,707	1,000	,548
	Z9	,049	-,037	,005	,037	,005	-,013	,504	,548	1,000
Sig. (1-tailed)	Z1		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,138
	Z2	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,242	,210
	Z3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,031	,453
	Z4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,005	,207
	Z5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,003	,455
	Z6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,012	,384
	Z7	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	Z8	,001	,242	,031	,005	,003	,012	,000		,000
	Z9	,138	,210	,453	,207	,455	,384	,000	,000	

a. Determinant = ,005

Anti-image Matrices

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	
Anti-image Covariance	Z1	,442	-,142	-,020	-,007	-,051	-,018	,001	-,036	-,016
	Z2	-,142	,254	-,126	-,038	-,013	-,050	-,025	,043	,020
	Z3	-,020	-,126	,289	-,102	-,031	-,035	,008	-,010	-,006
	Z4	-,007	-,038	-,102	,384	-,109	-,055	-,003	-,007	-,018
	Z5	-,051	-,013	-,031	-,109	,432	-,144	,022	-,036	,017
	Z6	-,018	-,050	-,035	-,055	-,144	,440	-,057	,016	,039
	Z7	,001	-,025	,008	-,003	,022	-,057	,456	-,263	-,119
	Z8	-,036	,043	-,010	-,007	-,036	,016	-,263	,439	-,161
	Z9	-,016	,020	-,006	-,018	,017	,039	-,119	-,161	,659
Anti-image Correlation	Z1	<b>,903<sup>a</sup></b>	-,423	-,056	-,017	-,116	-,040	,001	-,081	-,030
	Z2	-,423	<b>,843<sup>a</sup></b>	-,463	-,121	-,039	-,150	-,073	,129	,049
	Z3	-,056	-,463	<b>,879<sup>a</sup></b>	-,306	-,087	-,098	,022	-,027	-,013
	Z4	-,017	-,121	-,306	<b>,916<sup>a</sup></b>	-,267	-,135	-,007	-,018	-,036
	Z5	-,116	-,039	-,087	-,267	<b>,904<sup>a</sup></b>	-,330	,050	-,082	,031
	Z6	-,040	-,150	-,098	-,135	-,330	<b>,916<sup>a</sup></b>	-,128	,036	,073
	Z7	,001	-,073	,022	-,007	,050	-,128	<b>,690<sup>a</sup></b>	-,589	-,217
	Z8	-,081	,129	-,027	-,018	-,082	,036	-,589	<b>,649<sup>a</sup></b>	-,300
	Z9	-,030	,049	-,013	-,036	,031	,073	-,217	-,300	<b>,791<sup>a</sup></b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,854
	Approx. Chi-Square	2577,108
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	,000

**Communalities**

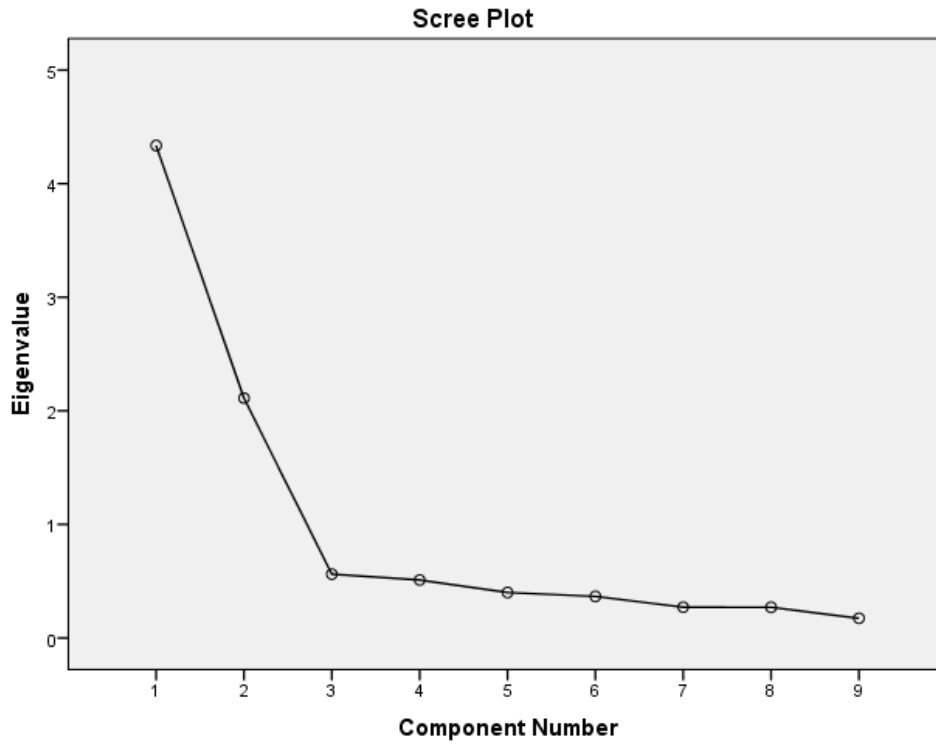
	Initial	Extraction
Z1	1,000	,631
Z2	1,000	,799
Z3	1,000	,778
Z4	1,000	,712
Z5	1,000	,665
Z6	1,000	,663
Z7	1,000	,764
Z8	1,000	,794
Z9	1,000	,641

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,336	48,180	48,180	4,336	48,180	48,180	4,258	47,316	47,316
2	2,111	23,457	71,637	2,111	23,457	71,637	2,189	24,321	71,637
3	,562	6,242	77,879						
4	,511	5,673	83,552						
5	,400	4,446	87,998						
6	,366	4,063	92,061						
7	,271	3,012	95,073						
8	,270	2,998	98,070						
9	,174	1,930	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Z1	,793	
Z2	,875	
Z3	,871	
Z4	,840	
Z5	,811	
Z6	,809	
Z7		,813
Z8		,860
Z9		,795

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Z1	,788	
Z2	,894	
Z3	,881	
Z4	,841	
Z5	,813	
Z6	,812	
Z7		,859
Z8		,888
Z9		,799

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser  
Normalization.  
a. Rotation converged in 3 iterations.

ملحق 4. مصفوفة الارتباطات الأصلية بين فقرات قياس الالتزام التنظيمي

Correlation Matrix<sup>a</sup>

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	
Correlation	Y1	1,000	,528	,638	,613	,587	,565	,144	,408	,445	,422	,291	,519
	Y2	,528	1,000	,565	,539	,480	,471	,177	,421	,350	,251	,194	,398
	Y3	,638	,565	1,000	,750	,648	,620	,187	,488	,475	,413	,383	,583
	Y4	,613	,539	,750	1,000	,680	,676	,163	,523	,471	,419	,403	,596
	Y5	,587	,480	,648	,680	1,000	,745	,247	,528	,498	,450	,350	,618
	Y6	,565	,471	,620	,676	,745	1,000	,235	,556	,504	,455	,320	,633
	Y7	,144	,177	,187	,163	,247	,235	1,000	,307	,347	,147	,230	,227
	Y8	,408	,421	,488	,523	,528	,556	,307	1,000	,542	,357	,203	,566
	Y9	,445	,350	,475	,471	,498	,504	,347	,542	1,000	,422	,271	,503
	Y10	,422	,251	,413	,419	,450	,455	,147	,357	,422	1,000	,605	,536
	Y11	,291	,194	,383	,403	,350	,320	,230	,203	,271	,605	1,000	,423
	Y12	,519	,398	,583	,596	,618	,633	,227	,566	,503	,536	,423	1,000
Sig. (1-tailed)	Y1		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	Y2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Y3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Y4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Y5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Y6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Y7	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	Y8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	Y9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	Y10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	Y11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	Y12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,001

ملحق 5. نتائج اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام التنظيمي

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y10	Y11	
Correlation	Y1	1,000	,528	,638	,613	,587	,565	,422	,291
	Y2	,528	1,000	,565	,539	,480	,471	,251	,194
	Y3	,638	,565	1,000	,750	,648	,620	,413	,383
	Y4	,613	,539	,750	1,000	,680	,676	,419	,403
	Y5	,587	,480	,648	,680	1,000	,745	,450	,350
	Y6	,565	,471	,620	,676	,745	1,000	,455	,320
	Y10	,422	,251	,413	,419	,450	,455	1,000	,605
	Y11	,291	,194	,383	,403	,350	,320	,605	1,000
Sig. (1-tailed)	Y1		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Y2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Y3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Y4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	Y5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	Y6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	Y10	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	Y11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,012

**Anti-image Matrices**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y10	Y11	
Anti-image Covariance	Y1	,486	-,110	-,090	-,047	-,049	-,028	-,084	,039
	Y2	-,110	,609	-,091	-,052	-,021	-,026	,024	,030
	Y3	-,090	-,091	,351	-,133	-,045	-,021	-,001	-,045
	Y4	-,047	-,052	-,133	,331	-,057	-,077	,017	-,066
	Y5	-,049	-,021	-,045	-,057	,361	-,165	-,034	-,010
	Y6	-,028	-,026	-,021	-,077	-,165	,374	-,069	,035
	Y10	-,084	,024	-,001	,017	-,034	-,069	,535	-,292
	Y11	,039	,030	-,045	-,066	-,010	,035	-,292	,594
Anti-image Correlation	Y1	<b>,929<sup>a</sup></b>	-,202	-,218	-,118	-,116	-,065	-,164	,072
	Y2	-,202	<b>,934<sup>a</sup></b>	-,196	-,117	-,046	-,054	,043	,049
	Y3	-,218	-,196	<b>,900<sup>a</sup></b>	-,392	-,127	-,057	-,001	-,098
	Y4	-,118	-,117	-,392	<b>,899<sup>a</sup></b>	-,164	-,220	,041	-,148
	Y5	-,116	-,046	-,127	-,164	<b>,898<sup>a</sup></b>	-,449	-,077	-,021
	Y6	-,065	-,054	-,057	-,220	-,449	<b>,886<sup>a</sup></b>	-,153	,074
	Y10	-,164	,043	-,001	,041	-,077	-,153	<b>,806<sup>a</sup></b>	-,518
	Y11	,072	,049	-,098	-,148	-,021	,074	-,518	<b>,765<sup>a</sup></b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,884
	Approx. Chi-Square	2157,834
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Sig.	,000

**Communalities**

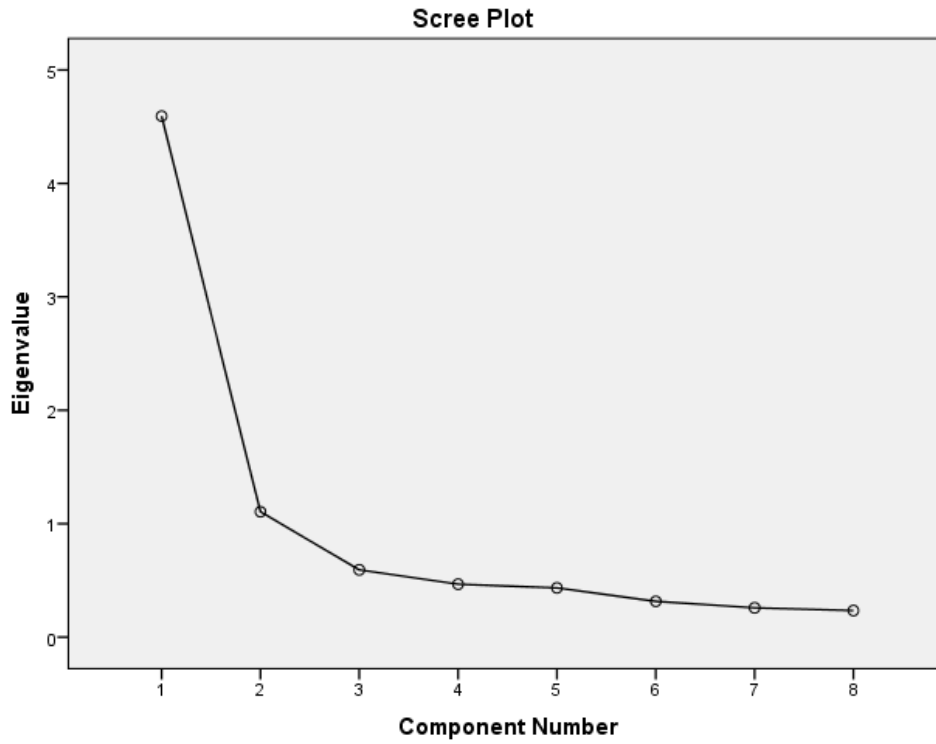
	Initial	Extraction
Y1	1,000	,638
Y2	1,000	,593
Y3	1,000	,739
Y4	1,000	,752
Y5	1,000	,708
Y6	1,000	,686
Y10	1,000	,776
Y11	1,000	,808

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,593	57,413	57,413	4,593	57,413	57,413	3,826	47,822	47,822
2	1,105	13,817	71,230	1,105	13,817	71,230	1,873	23,408	71,230
3	,593	7,411	78,641						
4	,467	5,835	84,475						
5	,434	5,425	89,901						
6	,316	3,944	93,845						
7	,258	3,228	97,073						
8	,234	2,927	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Y1	,780	
Y2	,670	
Y3	,847	
Y4	,859	
Y5	,836	
Y6	,821	
Y10	,637	,608
Y11	,548	,712

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Y1	,769	
Y2	,770	
Y3	,816	
Y4	,814	
Y5	,784	
Y6	,775	
Y10		,836
Y11		,886

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser  
Normalization.  
a. Rotation converged in 3 iterations.

## ملحق 6. مؤشرات المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية المقترح

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	45
Number of distinct parameters to be estimated:	19
Degrees of freedom (45 - 19):	26

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 214,354

Degrees of freedom = 26

Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	214,354	26	,000	8,244
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	2251,156	36	,000	62,532

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,185	,908	,842	,525
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,572	,405	,257	,324

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,905	,868	,915	,882	,915
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,722	,653	,661
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	188,354	145,355	238,831
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2215,156	2063,318	2374,337



FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,439	,386	,298	,489
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,613	4,539	4,228	4,865

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,122	,107	,137	,000
Independence model	,355	,343	,368	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	252,354	253,149	332,009	351,009
Saturated model	90,000	91,883	278,656	323,656
Independence model	2269,156	2269,532	2306,887	2315,887

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,517	,429	,621	,519
Saturated model	,184	,184	,184	,188
Independence model	4,650	4,339	4,976	4,651

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	89	104
Independence model	12	13

## ملحق 7. نتائج مؤشرات المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية الاستكشافية المعدل

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	15
Number of distinct parameters to be estimated:	11
Degrees of freedom (15 - 11):	4

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 9,308

Degrees of freedom = 4

Probability level = ,054

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	11	9,308	4	,054	2,327
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	1250,539	10	,000	125,054

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,030	,992	,972	,265
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,578	,533	,299	,355

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,993	,981	,996	,989	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,400	,397	,398
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5,308	,000	18,288
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1240,539	1128,085	1360,368

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,019	,011	,000	,037
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,563	2,542	2,312	2,788

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,052	,000	,097	,400
Independence model	,504	,481	,528	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	31,308	31,582	77,424	88,424
Saturated model	30,000	30,373	92,885	107,885
Independence model	1260,539	1260,664	1281,501	1286,501

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,064	,053	,091	,065
Saturated model	,061	,061	,061	,062
Independence model	2,583	2,353	2,829	2,583

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	498	697
Independence model	8	10

ملحق 8. نتائج تقدير معالم نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- OJ1	1,000				
X2 <--- OJ1	,814	,118	6,922	***	
X8 <--- OJ3	1,291	,075	17,207	***	
X9 <--- OJ3	1,207	,071	17,046	***	
X7 <--- OJ3	1,000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1 <--- OJ1	,948
X2 <--- OJ1	,854
X8 <--- OJ3	,904
X9 <--- OJ3	,831
X7 <--- OJ3	,720

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OJ1 <--> OJ3	,244	,056	4,372	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OJ1 <--> OJ3	,231

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OJ1	1,482	,234	6,326	***	
OJ3	,750	,086	8,719	***	
e1	,166	,210	,793	,428	
e2	,363	,141	2,580	,010	
e7	,695	,053	13,136	***	
e8	,280	,050	5,557	***	
e9	,491	,052	9,465	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X9	,690
X8	,817
X7	,519
X2	,730
X1	,899

## ملحق 9. نتائج مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية المقترح

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	45
Number of distinct parameters to be estimated:	19
Degrees of freedom (45 - 19):	26

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 250,536

Degrees of freedom = 26

Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	250,536	26	,000	9,636
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	2597,512	36	,000	72,153

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,360	,899	,825	,519
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,589	,370	,213	,296

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,904	,866	,913	,879	,912
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,722	,653	,659
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	224,536	177,514	279,025
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2561,512	2398,041	2732,313

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,513	,460	,364	,572
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,323	5,249	4,914	5,599

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,133	,118	,148	,000
Independence model	,382	,369	,394	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	288,536	289,331	368,191	387,191
Saturated model	90,000	91,883	278,656	323,656
Independence model	2615,512	2615,889	2653,244	2662,244

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,591	,495	,703	,593
Saturated model	,184	,184	,184	,188
Independence model	5,360	5,025	5,710	5,360

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	76	89
Independence model	10	12

## ملحق 10 . نتائج مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية الاستكشافي المعدل

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	45
Number of distinct parameters to be estimated:	22
Degrees of freedom (45 - 22):	23

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 65,777

Degrees of freedom = 23

Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	22	65,777	23	,000	2,860
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	2597,512	36	,000	72,153

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,060	,971	,942	,496
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,589	,370	,213	,296

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,975	,960	,983	,974	,983
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,639	,623	,628
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	42,777	22,262	70,932
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2561,512	2398,041	2732,313

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,135	,088	,046	,145
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,323	5,249	4,914	5,599

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,062	,045	,079	,124
Independence model	,382	,369	,394	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	109,777	110,697	202,009	224,009
Saturated model	90,000	91,883	278,656	323,656
Independence model	2615,512	2615,889	2653,244	2662,244

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,225	,183	,283	,227
Saturated model	,184	,184	,184	,188
Independence model	5,360	5,025	5,710	5,360

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	261	309
Independence model	10	12



ملحق 11. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z4 <--- OT4	1,000				
Z5 <--- OT4	,917	,049	18,726	***	
Z6 <--- OT4	,957	,055	17,453	***	
Z7 <--- OT3	1,000				
Z8 <--- OT3	1,062	,069	15,289	***	
Z3 <--- OT4	1,129	,050	22,630	***	
Z2 <--- OT4	1,166	,053	22,003	***	
Z1 <--- OT4	1,047	,063	16,716	***	
Z9 <--- OT3	,729	,055	13,340	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z4 <--- OT4	,800
Z5 <--- OT4	,715
Z6 <--- OT4	,733
Z7 <--- OT3	,817
Z8 <--- OT3	,868
Z3 <--- OT4	,899
Z2 <--- OT4	,878
Z1 <--- OT4	,717
Z9 <--- OT3	,624

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OT4 <--> OT3	,122	,044	2,776	,005	
e2 <--> e1	,159	,036	4,424	***	
e5 <--> e6	,189	,035	5,381	***	
e4 <--> e5	,109	,030	3,710	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OT4 <--> OT3	,145
e2 <--> e1	,289
e5 <--> e6	,280
e4 <--> e5	,192

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OT4	,849	,082	10,373	***	
OT3	,839	,088	9,487	***	
e4	,476	,037	12,913	***	
e5	,682	,049	13,917	***	
e6	,670	,048	13,892	***	
e7	,419	,053	7,953	***	
e8	,311	,055	5,663	***	
e3	,257	,028	9,139	***	
e2	,343	,033	10,252	***	
e1	,882	,065	13,569	***	
e9	,702	,051	13,729	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z9	,389
Z1	,513
Z2	,771
Z3	,808
Z8	,753
Z7	,667
Z6	,537
Z5	,511
Z4	,641

## ملحق 12. مؤشرات مطابقة نموذج قياس الالتزام التنظيمي المقترح

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	78
Number of distinct parameters to be estimated:	25
Degrees of freedom (78 - 25):	53

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 350,200

Degrees of freedom = 53

Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	350,200	53	,000	6,608
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	3180,679	66	,000	48,192

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,136	,899	,851	,611
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,655	,291	,163	,247

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,890	,863	,905	,881	,905
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,803	,715	,726
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	297,200	241,713	360,182
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3114,679	2933,704	3302,964

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,718	,609	,495	,738
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,518	6,383	6,012	6,768

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,107	,097	,118	,000
Independence model	,311	,302	,320	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	400,200	401,569	505,009	530,009
Saturated model	156,000	160,269	483,004	561,004
Independence model	3204,679	3205,336	3254,987	3266,987

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,820	,706	,949	,823
Saturated model	,320	,320	,320	,328
Independence model	6,567	6,196	6,953	6,568

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	99	112
Independence model	14	15

## ملحق 13. مؤشرات مطابقة نموذج قياس الالتزام التنظيمي المعدل

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	36
Number of distinct parameters to be estimated:	19
Degrees of freedom (36 - 19):	17

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 48,688

Degrees of freedom = 17

Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	48,688	17	,000	2,864
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	2173,422	28	,000	77,622

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,036	,975	,948	,461
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,669	,343	,156	,267

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,978	,963	,985	,976	,985
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,607	,594	,598
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	31,688	14,537	56,476
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2145,422	1996,166	2302,016

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,100	,065	,030	,116
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,454	4,396	4,091	4,717

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,062	,042	,083	,154
Independence model	,396	,382	,410	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	86,688	87,402	166,343	185,343
Saturated model	72,000	73,353	222,925	258,925
Independence model	2189,422	2189,723	2222,961	2230,961

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,178	,142	,228	,179
Saturated model	,148	,148	,148	,150
Independence model	4,487	4,181	4,807	4,487

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	277	335
Independence model	10	11

ملحق 14. نتائج تقدير معالم نموذج قياس الالتزام التنظيمي المعدل

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC3 <--- OC	1,000				
OC1 <--- OC	1,000				
Y3 <--- OC1	1,140	,062	18,449	***	
Y4 <--- OC1	1,117	,060	18,768	***	
Y10 <--- OC3	1,000				
Y11 <--- OC3	,713	,065	11,011	***	
Y5 <--- OC1	1,078	,064	16,786	***	
Y6 <--- OC1	1,061	,065	16,359	***	
Y2 <--- OC1	,822	,057	14,368	***	
Y1 <--- OC1	1,000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OC3 <--- OC	,774
OC1 <--- OC	,785
Y3 <--- OC1	,853
Y4 <--- OC1	,869
Y10 <--- OC3	,842
Y11 <--- OC3	,719
Y5 <--- OC1	,779
Y6 <--- OC1	,761
Y2 <--- OC1	,626
Y1 <--- OC1	,733

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e6 <--> e5	,245	,040	6,203	***	
e1 <--> e2	,105	,041	2,547	,011	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e6 <--> e5	,373
e1 <--> e2	,131

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC	,518	,058	8,956	***	
e13	,322	,070	4,626	***	
e12	,347	,083	4,163	***	
e3	,407	,036	11,182	***	
e4	,338	,032	10,499	***	
e6	,688	,052	13,199	***	
e10	,354	,072	4,908	***	
e11	,411	,044	9,420	***	
e5	,630	,049	12,938	***	
e1	,721	,053	13,653	***	
e2	,881	,061	14,480	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OC3	,599
OC1	,617
Y2	,392
Y1	,538
Y5	,608
Y11	,517
Y10	,709
Y6	,579
Y4	,756
Y3	,728



## ملحق 15. مؤشرات مطابقة النموذج البنائي للدراسة

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 253

Number of distinct parameters to be estimated: 59

Degrees of freedom (253 - 59): 194

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 472,091

Degrees of freedom = 194

Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	472,091	194	,000	2,433
Saturated model	253	,000	0		
Independence model	22	6791,459	231	,000	29,400

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,089	,918	,894	,704
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,501	,269	,200	,246

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,930	,917	,958	,950	,958
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,840	,781	,804
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	278,091	218,186	345,691
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6560,459	6294,855	6832,415

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,967	,570	,447	,708
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	13,917	13,444	12,899	14,001

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,054	,048	,060	,130
Independence model	,241	,236	,246	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	590,091	595,927	837,440	896,440
Saturated model	506,000	531,028	1566,668	1819,668
Independence model	6835,459	6837,636	6927,691	6949,691

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,209	1,086	1,348	1,221
Saturated model	1,037	1,037	1,037	1,088
Independence model	14,007	13,463	14,564	14,012

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	236	251
Independence model	20	21

ملحق 16. تقدير معالم النموذج البنائي للدراسة

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OT3 <--- OJ3	,437	,058	7,533	***	
OT3 <--- OJ1	-,032	,040	-,801	,423	
OT4 <--- OJ3	,390	,048	8,156	***	
OT4 <--- OJ1	,388	,037	10,558	***	
OC <--- OT4	,326	,057	5,718	***	
OC <--- OT3	,218	,045	4,787	***	
OC <--- OJ1	,025	,039	,632	,528	
OC <--- OJ3	,063	,052	1,197	,231	
OC3 <--- OC	1,000				
OC1 <--- OC	1,000				
Y3 <--- OC1	1,249	,069	18,058	***	
Y4 <--- OC1	1,229	,067	18,454	***	
Y10 <--- OC3	1,000				
Y11 <--- OC3	,651	,053	12,303	***	
Y5 <--- OC1	1,196	,072	16,627	***	
Y6 <--- OC1	1,175	,073	16,164	***	
Y2 <--- OC1	,899	,064	14,024	***	
Y1 <--- OC1	1,000				
Z3 <--- OT4	1,122	,050	22,334	***	
Z4 <--- OT4	1,000				
Z5 <--- OT4	,939	,049	19,011	***	
Z6 <--- OT4	,972	,055	17,623	***	
Z2 <--- OT4	1,179	,053	22,095	***	
Z1 <--- OT4	1,079	,063	17,226	***	
Z7 <--- OT3	1,000				
Z9 <--- OT3	,738	,054	13,562	***	
X1 <--- OJ1	1,000				
X2 <--- OJ1	,915	,051	17,814	***	
Z8 <--- OT3	1,076	,065	16,668	***	
X7 <--- OJ3	1,000				
X9 <--- OJ3	1,199	,069	17,444	***	
X8 <--- OJ3	1,263	,070	17,980	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OT3 <--- OJ3	,421
OT3 <--- OJ1	-,040
OT4 <--- OJ3	,373
OT4 <--- OJ1	,487
OC <--- OT4	,408
OC <--- OT3	,270
OC <--- OJ1	,038
OC <--- OJ3	,075
OC3 <--- OC	,708
OC1 <--- OC	,893
Y3 <--- OC1	,846
Y4 <--- OC1	,866
Y10 <--- OC3	,884
Y11 <--- OC3	,713
Y5 <--- OC1	,781
Y6 <--- OC1	,760
Y2 <--- OC1	,620
Y1 <--- OC1	,690
Z3 <--- OT4	,888
Z4 <--- OT4	,796
Z5 <--- OT4	,727
Z6 <--- OT4	,739
Z2 <--- OT4	,883
Z1 <--- OT4	,734
Z7 <--- OT3	,811
Z9 <--- OT3	,626
X1 <--- OJ1	,894
X2 <--- OJ1	,906
Z8 <--- OT3	,872
X7 <--- OJ3	,729
X9 <--- OJ3	,835
X8 <--- OJ3	,895

## Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OJ1 <--> OJ3	,234	,054	4,359	***	
e11 <--> e10	,233	,039	5,997	***	
e6 <--> e7	,105	,041	2,587	,010	
e17 <--> e18	,102	,029	3,521	***	
e19 <--> e18	,171	,034	5,017	***	
e14 <--> e15	,129	,034	3,821	***	

## Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OJ1 <--> OJ3	,233
e11 <--> e10	,360
e6 <--> e7	,131
e17 <--> e18	,181
e19 <--> e18	,260
e14 <--> e15	,244

## Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OJ1	1,319	,121	10,876	***	
OJ3	,768	,086	8,901	***	
e2	,452	,047	9,535	***	
e3	,685	,072	9,465	***	
e1	,346	,043	8,025	***	
e4	,136	,045	3,029	,002	
e5	,532	,087	6,089	***	
e8	,416	,036	11,419	***	
e9	,339	,032	10,634	***	
e11	,677	,051	13,171	***	
e12	,298	,076	3,932	***	
e13	,438	,042	10,470	***	
e10	,615	,048	12,875	***	
e6	,740	,052	14,098	***	
e7	,872	,060	14,532	***	
e16	,283	,027	10,350	***	
e17	,486	,037	13,192	***	
e19	,656	,047	13,942	***	
e18	,658	,047	13,916	***	
e14	,836	,062	13,537	***	
e15	,331	,032	10,495	***	
e21	,301	,049	6,159	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20	,431	,048	9,010	***	
e22	,698	,051	13,812	***	
e23	,330	,067	4,950	***	
e24	,241	,055	4,368	***	
e26	,304	,044	6,881	***	
e25	,678	,051	13,191	***	
e27	,479	,048	10,046	***	

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	OJ3	OJ1	OT3	OT4	OC	OC3	OC1
OT3	,421	-,040	,000	,000	,000	,000	,000
OT4	,373	,487	,000	,000	,000	,000	,000
OC	,341	,226	,270	,408	,000	,000	,000
OC3	,242	,160	,191	,289	,708	,000	,000
OC1	,305	,202	,241	,364	,893	,000	,000
X9	,835	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X7	,729	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X8	,895	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X2	,000	,906	,000	,000	,000	,000	,000
X1	,000	,894	,000	,000	,000	,000	,000
Z9	,264	-,025	,626	,000	,000	,000	,000
Z7	,342	-,033	,811	,000	,000	,000	,000
Z8	,368	-,035	,872	,000	,000	,000	,000
Z2	,330	,429	,000	,883	,000	,000	,000
Z1	,274	,357	,000	,734	,000	,000	,000
Z5	,272	,354	,000	,727	,000	,000	,000
Z6	,276	,360	,000	,739	,000	,000	,000
Z4	,297	,387	,000	,796	,000	,000	,000
Z3	,332	,432	,000	,888	,000	,000	,000
Y2	,189	,125	,150	,226	,553	,000	,620
Y1	,210	,139	,167	,251	,616	,000	,690
Y5	,238	,158	,188	,284	,697	,000	,781
Y11	,172	,114	,136	,206	,505	,713	,000
Y10	,214	,142	,169	,255	,626	,884	,000
Y6	,232	,153	,183	,277	,679	,000	,760
Y4	,264	,175	,209	,315	,773	,000	,866
Y3	,258	,171	,204	,308	,756	,000	,846

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	OJ3	OJ1	OT3	OT4	OC	OC3	OC1
OT3	,421	-,040	,000	,000	,000	,000	,000
OT4	,373	,487	,000	,000	,000	,000	,000
OC	,075	,038	,270	,408	,000	,000	,000
OC3	,000	,000	,000	,000	,708	,000	,000
OC1	,000	,000	,000	,000	,893	,000	,000
X9	,835	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X7	,729	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X8	,895	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X2	,000	,906	,000	,000	,000	,000	,000
X1	,000	,894	,000	,000	,000	,000	,000
Z9	,000	,000	,626	,000	,000	,000	,000
Z7	,000	,000	,811	,000	,000	,000	,000
Z8	,000	,000	,872	,000	,000	,000	,000
Z2	,000	,000	,000	,883	,000	,000	,000
Z1	,000	,000	,000	,734	,000	,000	,000
Z5	,000	,000	,000	,727	,000	,000	,000
Z6	,000	,000	,000	,739	,000	,000	,000
Z4	,000	,000	,000	,796	,000	,000	,000
Z3	,000	,000	,000	,888	,000	,000	,000
Y2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,620
Y1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,690
Y5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,781
Y11	,000	,000	,000	,000	,000	,713	,000
Y10	,000	,000	,000	,000	,000	,884	,000
Y6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,760
Y4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,866
Y3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,846

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	OJ3	OJ1	OT3	OT4	OC	OC3	OC1
OT3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
OT4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
OC	,266	,188	,000	,000	,000	,000	,000
OC3	,242	,160	,191	,289	,000	,000	,000
OC1	,305	,202	,241	,364	,000	,000	,000
X9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Z9	,264	-,025	,000	,000	,000	,000	,000
Z7	,342	-,033	,000	,000	,000	,000	,000
Z8	,368	-,035	,000	,000	,000	,000	,000
Z2	,330	,429	,000	,000	,000	,000	,000
Z1	,274	,357	,000	,000	,000	,000	,000
Z5	,272	,354	,000	,000	,000	,000	,000
Z6	,276	,360	,000	,000	,000	,000	,000
Z4	,297	,387	,000	,000	,000	,000	,000
Z3	,332	,432	,000	,000	,000	,000	,000
Y2	,189	,125	,150	,226	,553	,000	,000
Y1	,210	,139	,167	,251	,616	,000	,000
Y5	,238	,158	,188	,284	,697	,000	,000
Y11	,172	,114	,136	,206	,505	,000	,000
Y10	,214	,142	,169	,255	,626	,000	,000
Y6	,232	,153	,183	,277	,679	,000	,000
Y4	,264	,175	,209	,315	,773	,000	,000
Y3	,258	,171	,204	,308	,756	,000	,000



## ملخص الدراسة

### أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

#### "نموذج مقترح"

#### دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشبه طبي العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، من خلال البحث في العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية كمتغيرين مستقلين والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وذلك على افتراض وجود تأثير إيجابي لكل من العدالة والثقة على الالتزام التنظيمي وأن الثقة التنظيمية تتوسط تلك العلاقة غير المباشرة القائمة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (489) موظفاً شبه طبي في مصالح الصحة العمومية الجزائرية لأربع ولايات هي: معسكر، تيارت، سعيدة ومستغانم، وقد جرى معالجة البيانات بعد تجميعها و تفرغها عن طريق برنامج (SPSS) و (Amos) باستخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية على رأسها التحليل العاملي، تبين من خلال نتائج الفحص أن كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي جاءت بمستويات متوسطة، كما أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي عدم مطابقة نماذج القياس النظرية المقترحة لكل من العدالة التنظيمية والثقة والالتزام التنظيمي على حد سواء؛ في حين تبين أن البناء المفاهيمي للعدالة التنظيمية يشمل على بعدين (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية)، وفي المقابل تجسدت الثقة التنظيمية هي الأخرى في عاملين هما (الثقة بزلاء العمل والثقة بالادارة والمشرفين)، كما بينت النتائج أن الالتزام التنظيمي هو الآخر مفهوم ثنائي الأبعاد يضم الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين خلصت نتائج تحليل المعادلة الهيكلية بين تلك المتغيرات المفحوصة إلى أن الثقة التنظيمية يبعدها لها تأثير إيجابي متوسط على الالتزام التنظيمي، وأنه لا يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وأن تأثيرها على هذا الأخير تأثير غير مباشر يتوسطه بعدي الثقة التنظيمية، وأن حجم هذا التأثير غير المباشر هو أقل من التأثير المباشر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، موظفي الشبه طبي، المصالح الإستشفائية العمومية الجزائرية.

### The Impact of Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment

#### "A Proposed Model"

#### An Empirical Study in the Algerian Public Hospitals

The present study aimed to test a proposed model to improving the organizational commitment of paramedical staff working in Algerian public hospitals by examining the relationship between organizational justice and organizational trust as independent variables and organizational commitment as a dependent variable, assuming that both justice and trust affect Positively organizational commitment, And that organizational trust mediated the indirect relationship between organizational justice and organizational commitment. The Study used the questionnaire to collect the data related to the study, which was applied to a random sample of 489 employees in Mascara, Tيارت, Saida and Mostaganem; The data were analyzed by SPSS and Amos Statistical programs, The study concluded that the level of organizational justice, organizational trust and organizational commitment was medium, While the EFA and CFA results showed that no goodness of fit of proposed theoretical measurement models for all three variables of proposal models, while the conceptual construction of organizational justice includes two dimensions (distributive justice and procedural justice). In contrast, organizational trust is also reflected in two factors (Co-worker trust and Management and Supervisors Trust), The results of the structural equation analysis show that the organizational trust with its two parts has a medium positive effect on organizational commitment, while organizational justice through its two dimensions have an indirect impact on the organizational commitment, and the degree of this indirect impact is less than the direct impact of organizational trust on organizational commitment, And that organizational trust mediates the relationship between organizational justice and organizational commitment

**Key words:** Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment, Paramedical Staff, Algerian Public Hospitals.