

## أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية العام

نشأت عبدالله زين الدين

### الملخص

هدفت الدراسة الى التحقق من اثر عناصر العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات) على الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية . ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٥٠) موظف وقد تم استرداد (٢٣٢) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد = ٩٣% .

وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لعناصر العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية.

٢. توفر دليل احصائي عند ( $\alpha = 0,05$ ، اعلى من  $\mu = 3,5$ ) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المنظمات الصحية واطهرت الدراسة ان الالتزام العاطفي (Affective) هو الاقوى في المنظمة يليه الالتزام المستمر (Continuous)، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المنظمات الصحية .

**الكلمات الدالة:** العدالة التنظيمية – الالتزام التنظيمي

### Abstract

This study aimed at investigating the impact of Organizational Justice on the Health organizations. To achieve this objective a questionnaire have been developed and distributed to a quota sample consist of 250 employees. The returned back complete questionnaires were (232) at ratio of 93%.

After Data analysis and hypothesis testing, the following results have been achieved:

1. There is a significant evidence (at  $\alpha = 0.05$ ) of the impact of the Organizational Justice (*Distributive Justice* and *Procedural Justice*) on the Health organizations.

2. Astatistical evidence exist (at  $\mu = 3.5$ ,  $\alpha = 0.05$ ) for the accepted level of Health organizations, the study revealed that an accepted level of affective commitment exist, following to it the continuous commitment, meanwhile the study revealed weak level of normative commitment

**Key words** (Organizational Justice- Health organizations)

### المقدمة

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي آثارا مختلفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ عدة عقود، لما له من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد، ولما له من انعكاس على الفرد والمنظمة التي يعمل بها. فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعات، فعلى سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته كل من ألمانيا واليابان يعود إلي

قوة عمل ملتزمة. وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب، وفقدان الإبداع، وترك العمل، وانخفاض الدافعية (حواس، ٢٠٠٣).

### مشكلة الدراسة

١. انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ككل بالنسبة للعاملين بالكادر العام في الشئون الادارية بمستشفى المنوفية العام. بالإضافة إلى انخفاض مستوى الالتزام العاطفي والمستمر بشكل أكبر من انخفاض مستوى الالتزام المعياري بالنسبة للعاملين محل الدراسة.
٢. انخفاض مستوى العدالة التنظيمية للعاملين بالكادر العام في الشئون الادارية بمستشفى المنوفية العام. بالإضافة إلى وجود شكوى من قبل بعض العاملين، بشأن تحيز الرؤساء للعاملين في بعض القرارات المرتبطة بالعمل على حسابهم، فضلاً عن وجود شكوى من جانب بعض العاملين بشأن عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أدائهم.

### أهداف الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الأهداف، تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

١. بيان طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٢. قياس التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

### فروض الدراسة

انطلاقاً من الأهداف السابق ذكرها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

١. يوجد ارتباط معنوي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٢. يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة.

### أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

١. عدم وجود كتابات عربية أو أجنبية قد تمت في مجال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في حدود علم الباحث، وبالتالي فتأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في الدراسات التنظيمية والسلوكية.
٢. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من العدالة التنظيمية
٣. أسلوب الدراسة

اعتمد الباحث في إتمام هذه الدراسة على الأسلوبين التاليين:

أولاً: الدراسة النظرية

وقد اشتملت الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك الإطلاع على السجلات والدوريات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل الدراسة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

قام الباحث بإتمام الدراسة الميدانية على مرحلتين :

المرحلة الأولى: وقام فيها الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بالكادر العام في الشؤون الادارية بمستشفى المنوفية العام بناء على توجيهات المشرف، ورغبة منه في تعميق فهمه لمتغيرات الدراسة، وبما يمكنه من صياغة الفروض على نحو أفضل.

المرحلة الثانية: وذلك عن طريق جمع البيانات الأولية من العاملين بالكادر العام في الشؤون الادارية بمستشفى المنوفية العام عن طريق إعداد قائمة استقصاء خصيصا لذلك الغرض، وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار مدي صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

متغيرات الدراسة وأساليب قياسها: قام الباحث بتحديد متغيرات الدراسة وأساليب قياسها على النحو الموضح في الش كل رقة م(١/١):



شكل رقم (١/١): نموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث

مجتمع وعينة الدراسة :

١. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بالكادر العام في الشؤون الادارية بمستشفى المنوفية العام ، وقد بلغ إجمالي عدد العاملين بالوحدات موضع الدراسة (٢٥٠) عامل. (سجلات التنظيم والإدارة لمستشفى المنوفية العام في ١٩ / ١٢ / ٢٠١١).

٢. عينة الدراسة: قام الباحث بسحب عينة شاملة

العدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية

- عدالة التوزيع.
- عدالة الإجراءات.
- عدالة التفاعلات ( عدالة التعاملات، عدالة المعلومات).

ثالثاً: مقياس العدالة التنظيمية

رابعاً: المتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية والنتائج المترتبة عليها

المتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية.  
النتائج المترتبة على العدالة التنظيمية.

أبعاد العدالة التنظيمية *Organizational Justice Dimensions*

تفرق الأدبيات الحديثة للعدالة التنظيمية بين ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات. وأضاف بعد ذلك Colquitt, 2001 أن عدالة التفاعلات تحتوى على اثنين من الأبعاد الفرعية والتي تتمثل في كل من عدالة التعاملات وعدالة المعلومات، وهذا ما ركزت عليه الأدبيات الأكثر حداثة في السنوات القليلة الماضية (Sulu et al., 2010).

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات في هذا المجال، فقد وجد أن هناك العديد من الدراسات قد اتفقت على أن للعدالة التنظيمية أربعة أبعاد تتمثل في عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وعدالة المعلومات (Handlon, 2008 ; Kaneshiro, 2008 ; Bell et al., 2006; Colquitt et al., 2001 ; Gatién, 2010; Annamalai et al., 2010; Jamaludin, 2009)، مما حدى بالباحث إلي تناول هذه الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية، ويستعرض الباحث أبعاد العدالة التنظيمية بشيء من التفصيل كما ورد في الأدبيات الخاصة بالعدالة التنظيمية كما يلي:

١. عدالة التوزيع *Distributive Justice*

يعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (جوده، ٢٠٠٧). وتشير أيضا إلي إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن الفرد بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى (صديق، ٢٠٠٧، ص ١٩٨). كما تركز على عدالة المخرجات المستلمة نسبة إلي العمل المؤدى (Jamaludin, 2009)، بالإضافة إلي إدراك الأفراد لعدالة العلاقة بين المدخلات والمخرجات (Thorn, 2010).

ويتناول البعض عدالة التوزيع على أنها العدالة في توزيع المكافآت والموارد بين الموظفين في المنظمة (Hassan, 2010)، كما تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقية والحوافز (Annamalai et al., 2010 ; DeConinck & Johnson, 2009)، وتمثل أيضا الدرجة التي يتم فيها تخصيص المكافآت بأسلوب عادل (Ali et al., 2010).

٢. عدالة الإجراءات *Procedural Justice*

وتتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلي مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون (جوده، ٢٠٠٧)، كما تشير إلي عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء (صديق، ٢٠٠٧، ص ١٩٩).

وتشير عدالة الإجراءات إلي عدالة الوسائل المستخدمة في صنع وتنفيذ القرارات وتحديد المخرجات (Sulu et al., 2010; Nadiri & Tanova, 2010). كما تشير أيضا إلي قضايا العدالة التي تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات (Jeon, 2009)، بالإضافة إلي كونها تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة (Abu Elanain, 2010).

ويرى (Colquitt et al., 2001) أنه لكي تكون الإجراءات عادلة فلا بد:

١. أن تطبق باستمرار على اختلاف الأشخاص والأزمنة.
٢. أن تكون خالية من التحيز.
٣. أن تضمن جمع المعلومات الدقيقة واستخدامها في صنع القرارات.

٤. أن تتضمن بعض الآليات لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة.
٥. أن تتفق مع المعايير الأخلاقية.
٦. أن تأخذ في الحسبان وجهات نظر كافة الأطراف المتأثرة بالقرار.

### ٣. عدالة التفاعلات *Interactional Justice*

يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها (جوده، ٢٠٠٧). كما تشير إلى كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين (صديق، ٢٠٠٧، ص ١٩٥). بالإضافة إلى كونها تبحث إدراك الأفراد للعدالة فيما يتعلق بالتفاعلات الشخصية في المنظمة (Thorn, 2010).

ويمكن النظر إلى عدالة التفاعلات على أنها تعكس نوعية المعاملة الشخصية أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات (Kumar et al., 2009). كما تشير أيضا إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى كونها تركز عموما على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال (Yavuz, 2010).

ويتناولها آخرون على أنها عدالة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد من جانب صانع القرار (Ambrose et al., 2010 ; Nadiri&Tanova, 2010 ; Jamaludin, 2009 ; al., 2002).

### الالتزام التنظيمي *Organizational Commitment*

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى (العضايلة، 1995 م)

### مفهوم الالتزام التنظيمي

يرى بورتر (Porter, 1968). بأن الالتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أما شلدون (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

ويعد بورتر وآخرون (Porter et al. 1974) من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

١. إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.
٢. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
٣. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (الأحمدي، 2004 م)

### أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

١. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

٢. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات (نعسان، ٢٠٠١م)
٣. انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
٤. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
٥. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٥م).

#### ١. النتائج المترتبة على العدالة التنظيمية *Consequences*

فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، فقد أشارت دراسة (ريان، ٢٠٠٩؛ Mcnabb, 2009; Cohen, ; 2009) إلى وجود ارتباط معنوي ايجابي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كما أوضحت نتائج دراسة (حواس، ٢٠٠٣) إلى أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد توصلت دراسة (Kumar et al., 2009) إلى وجود ارتباط معنوي ايجابي بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي. وتشير نتائج دراسة (Royal, 2009) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين إدراك عدالة التوزيع والالتزام العاطفي، كما أوضحت دراسة (Kaneshiro, 2008) أن العدالة التنظيمية ترتبط معنويا بكل من الالتزام العاطفي والمعياري، كما يرتبط الالتزام التنظيمي سلبيا بكل من غياب عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (Sulu et al., 2010).

وتشير نتائج كل من (McFarlin & Sweeney, 1992; Al Otabi, 2003; Fatt et al., 2010; Murtaza et al., 2011) إلى أن عدالة الإجراءات تؤثر بشكل أكبر على الالتزام التنظيمي من عدالة التوزيع. فضلا عن أن عدالة الإجراءات ترتبط بشكل أكبر بالالتزام التنظيمي من عدالة التوزيع، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يشعرون بعدالة تنظيمية مرتفعة يكون لديهم مستوى أعلى من الرضا والالتزام ومستوي أقل لنوايا ترك العمل (Abu Elanain, 2010). وعلى العكس من ذلك، فقد أشارت نتائج دراسة (Chughtai & Zafar, 2006) إلى أن عدالة التوزيع ترتبط بشكل أقوى بالالتزام التنظيمي.

#### قياس اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				F Change	Df	Sig. Change
.767 <sup>a</sup>	.588	.586	.26088	328.128	231	.000

a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية

يوضح الجدول السابق انه يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمقدار ٧٦,٧%

التعليق

قياس اثر عدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
				F Change	Df	Sig. Change	F
.721 <sup>a</sup>	.520	.518	.28157	249.135	231	.000	

a. Predictors: (Constant), عدالة التوزيع

يوضح الجدول السابق انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي بمقدار ٧٢,١%

التعليق

قياس اثر عدالة الاجراءات على الالتزام التنظيمي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
				F Change	df2	Sig. Change	F
.621 <sup>a</sup>	.386	.383	.31845	144.579	231	.000	

a. Predictors: (Constant), عدالة الإجراءات

يوضح الجدول السابق انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عدالة الاجراءات على الالتزام التنظيمي بمقدار ٦٢,١%

التعليق

نتائج الدراسة :

في ضوء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. اظهرت النتائج الإحصائية للدراسة ان عدالة التوزيع للمنظمة الصحية هو من النوع الآلي Mechanistic Structure لأنه يمتاز بخصائص التعقيد المرتفع، والمركزية الشديدة والرسمية العالية، وهذا يعني أن عدالة التوزيع يقلل من قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال كما انه لا يوفر المرونة التي يحتاجها العاملين لاتخاذ القرارات في مواجهتهم لهذه المتغيرات، ويعيق قدرة المنظمة على خدمة العملاء بطريقة تحقق رضا هم .
2. أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول وذو دلالة من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المنظمات الصحية، كما أظهرت الدراسة في تحديدها لنوع وطبيعية هذا الالتزام ان الالتزام المؤثر (Affective) هو الاقوى داخل المنظمة، يليه الالتزام المستمر (Continuous) بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) داخل المنظمات الصحية .

٣. أظهرت الدراسة ايضاً وجود أثر ذو دلالة احصائية لعناصر العدالة التنظيمية التي تم تناولها (عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات) على مستوى الالتزام التنظيمي، كما أظهرت الدراسة وجود اثر لكل من هذين العاملين بشكل مستقل على البيئة التنظيمية، أي وجود اثر لطبيعة عدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي، ووجود اثر لنمط عدالة الاجراءات على الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية.

٤. كما أظهرت الدراسة ايضاً انه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية مثل: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي، والخبرة العملية، وبين الالتزام التنظيمي.

لقد ساعدت هذه النتائج في الإجابة عن الأسئلة الواردة في مشكلة الدراسة، حيث بينت خصائص عدالة التوزيع وطبيعة عدالة الاجراءات ومستوى الالتزام التنظيمي للمنظمة الصحية واثار العدالة التنظيمية للمنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي فيها، ونأمل ان تساعد هذه النتائج في جعل التوصيات التي تقدمها الدراسة ذات فائدة وقيمة لاصحاب القرار في المنظمة لتطوير العدالة التنظيمية بما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي الذي يساعد في تحسين اداء العاملين وتحقيق التغيير المنشود من قبل ادارة المنظمات الصحية.

ويخلص الباحث من خلال استعراض ما سبق إلى ما يلي:

١. أنه توجد العديد من المتغيرات التي تؤثر في العدالة التنظيمية ومن بينها (الخصائص الشخصية، والخصائص التنظيمية، وعلاقة الفرد برئيسه).

٢. أنه توجد العديد من المتغيرات التي تؤثر فيها العدالة التنظيمية ومن بينها (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، ونوايا ترك العمل، والثقة التنظيمية، والاعتراب في العمل، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء الوظيفي).

## التوصيات

توصي الدراسة اصحاب القرار في المنظمات الصحية بما يلي:

١. اجراء اعادة هيكلة Restructuring للمنظمة الصحية
٢. تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المنظمات الصحية

## المراجع

### المراجع العربية

١. الأحمد، طلال بن عايد (٢٠٠٤). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٤٤-١.
٢. حريم، حسين، (٢٠٠٩). "إدارة المنظمات: منظور كلي" دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
٣. العامري والغالي، (٢٠٠٨). "الإدارة والأعمال" دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
٤. عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٥. العضيلة، علي محمد (١٩٩٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص المصريين، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، المملكة المصرية الهاشمية، ص ص ١٣-٣٢.
٦. القطامين، احمد (٢٠٠٢). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
٧. نعلاني، عبد المحسن (٢٠٠١). "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

#### المراجع الأجنبية

1. Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, pp. 1-18
2. Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.533-46..
3. Jones, Gareth R. (200٤). *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition, Prentice Hall, , New Jersey
4. Porter, L.W.(1968). The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. Unpublished Manuscript, pp. 10-18.
5. Porter, Lymon W., Richard M. Steer and Richard T. Mowady (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Technicians, *Journal of Applied Psychiatric*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
6. Sheldon, M.E.(1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, No.16, pp. 142-150.
7. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2002). *Strategic Management and Business Policy*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

الملاحق

ملحق رقم ١: الاستبانة

استبانته

أختي الفاضلة.. أخي الفاضل..

تحية تقدير واحترام وبعد

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية

وبما أن عينة الدراسة شملت موظفين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة الصحية، فقد تم اختياركم ضمن هذه العينة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بالبيانات التي تعبر عن وجهة نظركم الحقيقية. علماً بأننا سوف نتعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا شكرنا وتقديرنا

الباحث

العدالة التنظيمية *Organizational Justice* تتضح من خلال قادره للعدالة واستعداده للاستمرار في العمل.

رقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عدالة التوزيعية						
١	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا					
٢	توزيع الحوافز على المرؤوسين حسب الاستحقاق					
٣	أحظى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبدله					
٤	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية					
٥	تقدم لي الإدارة امتيازات مماثلة لغيري في الإدارات الأخرى.					
العدالة الإجرائية						
٦	يتم تطبيق القرارات الإدارية على موظفي المستشفى بدون استثناء					
٧	أشعر بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المستشفى تتسم بالعدالة					
٨	توفر إدارة المستشفى كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل فيها					
العدالة التعاملية						
٩	أشعر بان سلوك مديري المباشر يتسم					

					بالإنصاف والعدالة
					١٠ يفتح المدير المباشر المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها ويسمح لنا بمناقشتها
					١١ يحرص المدير المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل
					١٢ اشعر بنزاهة مديري المباشر في حسم النزاعات بين المرؤوسين

الالتزام التنظيمي: Organization Commitment درجة ارتباط الموظف بالمنظمة والتي تتضح من خلال قبوله لقيمها وأهدافها واستعداده للاستمرار للعمل بها لتحقيق هذه الأهداف والقيم.

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١ سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في المنظمة الصحية.					
٢ أشعر بسعادة عندما أناقش أمور المنظمات الصحية مع أصدقائي خارج المنظمة .					
٣ أشعر بأنني جزء من عائلة المنظمة الصحية .					
٤ أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمنظمة الصحية.					
٥ أرى إن قيمي تتفق مع قيم المنظمات الصحية					
٦ سيكون من الصعب علي أن اترك عملي في المنظمات الصحية حتى لو رغبت في ذلك.					
٧ تركي للعمل سيجعلني أضحى بمزايا قد لا أجدها في عملي الجديد.					
٨ عدم تركي لعملي هو ندرة الفرص المتاحة أمامي.					
٩ أخاف أن اترك عملي في المنظمات الصحية دون توفير عمل بديل.					

					في هذا الوقت، فان بقائي بالعمل هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء.	١٠
					لا اعتقد ان الأشخاص ينتقلون هذه الأيام من عمل لأخر بشكل دائم.	١١
					أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل	١٢
					أشعر انه ليس صحيحا ان اترك عملي في المنظمات الصحية حتى لو توفر لي عرض أفضل.	١٣
					اعتقد أن الشخص يجب أن يبقى منتما لعمله دائما.	١٤
					اعتقد أن الأمور في الماضي كانت أفضل	١٥