



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور أبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي
(دراسة حالة شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية)

(رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد الطالب:

سلمان الشاعر

إشراف

أ.د. بسام التزه

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي له ما في السماوات وما في الأرض وله الحمد في الآخرة وهو الحكيم الخبير .

كُلُّ مَا فِيهِ نَسَمَةٌ لِيُسَبِّحَ اللَّهَ. إِلَهُ الْحَمْدُ.

مزمو 6:150

لأن النجاح رغبة تتوهج بالتفاني لبلوغ ما نريد ، متوجة بتاج الثقة والإيمان .
ولأننا من نفخة من روحه نسير، فلا بد لنا إلا أن نتجلى بصفاته ، فيصبح الإنسان إن قال لشئ كن فيكون .
اليوم وبعد إنجاز هذا البحث العلمي حتى آخره اتوجه بوافر الشكر لجامعتي الغالية جامعة دمشق العريقة وشكر
خاص للدكتور: محمد أسامة الجبان رئيس الجامعة
الدكتور :محمد عبدالرحمن تركو
الدكتور: جميل صابوني
والشكر موصول لكليتي الجميلة والتي طالما فخرت بانتمائي لها كلية الاقتصاد ولعمادتها وكوادرها وشكر
لقسمي قسم إدارة الأعمال وللدكتور تيسير زاهر رئيس القسم سابقاً والدكتور مهند أرناؤوط رئيس القسم حالياً
على كبير الدعم الذي قدموه لي .
شكري الجزيل لأساتذتي الأفاضل في قسم إدارة الأعمال لما قدموه لنا من علم ومعرفة.
ولأن حصة الغالي للتالي دكتور الدكتور بسام التزه يعجز لساني عن تقديم أسما عبارات الشكر والتقدير
والامتنان والاحترام لمقامكم ، كم هو عظيم سروري بتزيين بحثي هذا باسمكم إشرافاً كيف لا وأنتم في ناظري
لطالما كنتم قيمة وقامة نفتخر بها ونعتز.

سلمان

الإهداء

{ وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا }
(الأسراء:24)

عساني أن أكون قد وفقت في ردّ شيء من فضائلكم عليّ بإدخال الفرح والغبطة إلى قلوبكما

أمي وأبي

الروح مع روحها تتجانس والقلب مع قلبها يستأنس

زوجتي

مع كل خطوة كنت أفكر بكم أن أكون لكما قدوة صالحة

حمزة وسارة

محببتكم وحسن ظنكم ما كانوا إلّا دافعين عظيمين لقوة عزيّمتي وثبات مسيرتي

إخوتي وأخواتي

كلامكم الطيب وحسن إعجابكم كانوا مصدر إلهامي

أصدقائي

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
قرار لجنة الحكم	أ
الشكر والتقدير	ب
الإهداء	ج
فهرس المحتويات	د
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	ق
قائمة الملاحق	ق
ملخص الدراسة (عربي)	ر
ملخص الدراسة (إنكليزي)	ش
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	1
1. المقدمة	2
3. الدراسات السابقة	3
3. تعليق الباحث على الدراسات السابقة، وما يميزها عنها	13
4. أوجه الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة	14
5. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	15
6. تطوير فرضيات الدراسة	16
7. نموذج الدراسة ومتغيراتها	18
8. أهداف الدراسة	18
9. أهمية الدراسة	19
10. منهجية الدراسة	20
1/10 فلسفة الدراسة	20
2/10 مدخل الدراسة (مدخل تطوير النظرية)	20
3/10 استراتيجية الدراسة	21
4/10 طريقة الدراسة	21
5/10 مجتمع الدراسة	22
6/10 وحدة التحليل	22
11. حدود الدراسة	23

23	12. مصطلحات الدراسة
24	خلاصة الفصل الأول
25	الإطار النظري للدراسة (أدبيات الدراسة)
26	الفصل الثاني: العدالة والتماسك التنظيميان
27	المبحث الأول: العدالة التنظيمية
27	1. مفهوم العدالة التنظيمية
28	2. أهمية العدالة التنظيمية
29	3. نظرية العدالة
29	4. أبعاد العدالة التنظيمية
34	5. تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في المتغيرات التنظيمية
34	1/5 تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي
35	2/5 تأثير أبعاد العدالة في الرضا والأداء الوظيفي والتنظيمي
36	3/5 تأثير ممارسات العدالة في نوايا ترك العمل
37	خلاصة المبحث الأول
38	المبحث الثاني: مجموعات العمل
38	1. مفهوم مجموعة العمل
39	2. عناصر تكوين المجموعة وديناميكياتها
40	3. نظريات تفسير نشوء مجموعات العمل وديناميكياتها
42	4. مراحل تطور مجموعات العمل
45	5. أنواع مجموعات العمل في منظمات الأعمال
45	1/5 مجموعات العمل الرسمية
47	2/5 مجموعات العمل غير الرسمية
47	3/5 مجموعات العضوية
48	6. خصائص مجموعات العمل
50	7. مجموعات العمل وفريق العمل
52	خلاصة المبحث الثاني
53	المبحث الثالث: التماسك التنظيمي
53	1. مفهوم التماسك التنظيمي
54	2. خصائص التماسك التنظيمي
55	3. أهمية التماسك التنظيمي

56	4. العوامل المساعدة في تعزيز التماسك التنظيمي
57	5. نظريات تفسير التماسك التنظيمي
57	1/5 نظرية التماسك التنظيمي
58	2/5 نظرية التوافق بين الفرد والبيئة
59	6. أبعاد التماسك التنظيمي
61	1/6 أبعاد الوظيفة العاطفية للتماسك
61	1/1/6 البعد الشخصي للتماسك (الانجذاب الشخصي للمجموعة)
62	2/1/6 البعد الثاني، الفخر بالمجموعة
63	2/6 أبعاد الوظيفة النفعية للتماسك
63	1/2/6 تماسك المهمة
64	2/2/6 التماسك الاجتماعي
65	3/6 أبعاد التماسك وفق مدركات الفرد
66	4/6 أبعاد التماسك وفق نموذج فورسايت
67	7. علاقة التماسك ببعض المتغيرات التنظيمية
67	1/7 علاقة التماسك بالإنتاجية
68	2/7 تماسك المجموعة والأداء
69	3/7 التماسك والمخرجات التنظيمية
70	ملخص المبحث الثالث
71	الإطار العملي للدراسة
72	الفصل الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج
73	المبحث الأول: مجتمع الدراسة وأداتها
73	1. لمحة موجزة عن شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية
74	2. مجتمع الدراسة
74	3. وصف أداة الدراسة
75	4. صدق أداة الدراسة وثباتها
77	5. أدوات التحليل الإحصائي
78	6. توزيع أفراد مجتمع الدراسة
78	1/6 توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية
83	ملخص المبحث الأول
84	المبحث الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي

84	1. تعريف التحليل العاملي الاستكشافي
84	2. شروط تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي
85	3. استعمالات التحليل العاملي الاستكشافي
92	أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية
96	ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التماسك التنظيمي
100	ملخص المبحث الثاني
101	المبحث الثالث: الإحصاءات الوصفية للبيانات
101	1. الإحصاءات الوصفية
101	1/1 الإحصاءات الوصفية لأبعاد العدالة التنظيمية
103	2/1 الإحصاءات الوصفية لأبعاد التماسك التنظيمي
109	خلاصة المبحث الثالث
110	المبحث الرابع: التحليل العاملي التوكيدي واختبار الفرضيات والنتائج
110	أولاً: خطوات النمذجة بالمعادلات المهيكلية
110	1/1 خطوات النمذجة بالمعادلات المهيكلية
115	2/1 اختبار جودة مطابقة النموذج
120	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
120	1/2 اختبار التوزيع الطبيعي
122	2/2 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
132	3/2 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة
137	ثالثاً : نتائج الدراسة
137	1/3 نتائج الإحصاءات الوصفية
137	2/3 نتائج اختبار الفرضيات
138	رابعاً: مناقشة النتائج والآثار النظرية (الاستنتاجات) والعملية (التوصيات)
138	1/4 مناقشة النتائج
140	2/4 الآثار النظرية والاستنتاجات
142	3/4 الآثار العملية وتوصيات الدراسة
143	4/4 مقترحات لدراسات لاحقة
143	ملخص المبحث الثالث
144	المراجع العلمية
154	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتويات الجدول
42	الجدول (1-2)، نماذج لمراحل تطور مجموعات العمل.
51	الجدول (2-2)، الفروق بين مجموعة العمل وفريق العمل.
68	الجدول (3-2)، تماسك المجموعة ودرجة الاتفاق على الأهداف التنظيمية.
74	الجدول (1-3)، توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة
75	الجدول (2-3)، ميزان تقديري لدرجات الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.
77	الجدول (3-3) معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.
79	الجدول (4-3)، توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية.
87	الجدول (5-3)، القيم المقبولة لاختبار الصلاحية (KMO)
90	الجدول (6-3)، مستوى المعنوية للمعاملات الهيكلية.
91	الجدول (7-3)، معايير الصلاحية والثبات.
92	الجدول (8-3)، النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي على متغير العدالة التنظيمية.
94	الجدول (9-3)، النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية.
96	الجدول (10-3)، النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التماسك التنظيمي.
98	الجدول (11-3)، النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التماسك التنظيمي.
101	الجدول (12-3)، الإحصاءات الوصفية لأبعاد العدالة التنظيمية.
103	الجدول (13-3)، الإحصاءات الوصفية لبُعد الانجذاب الشخصي إلى المجموعة
104	الجدول (14-3)، الإحصاءات الوصفية لبُعد الفخر بالمجموعة.
105	الجدول (15-3)، الإحصاءات الوصفية لبُعد التماسك الاجتماعي
106	الجدول (16-3)، الإحصاءات الوصفية لبُعد تماسك المهمة.
108	الجدول (17-3)، الإحصاءات الوصفية للتماسك الأفقي.
113	الجدول (18-3)، نتائج اختبار VIF المتعلق بمشكلة التعدد الخطي لأبعاد العدالة التنظيمية.
117	الجدول (19-3)، حدود القطع الموصى بها في تقويم نموذج SEM
117	الجدول (20-3)، مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي.
118	الجدول (21-3)، مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي بعد التعديل.
119	الجدول (22-3)، قيم تشبعات العبارات على عواملها.
121	الجدول (23-3)، معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

121	الجدول (3-24)، نتائج تقدير المسارات بين العدالة والتماسك التنظيميان.
125	الجدول (3-25)، نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.
128	الجدول (3-26)، نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.
131	الجدول (3-27)، نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.
131	الجدول (3-28)، ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.
132	الجدول (3-29)، نتائج اختبار (t) لاختلاف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.
134	الجدول (3-30)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب متغير العمر.
135	الجدول (3-31)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير القسم الذي يعملون فيه.
135	الجدول (3-32)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير عدد أفراد مجموعة العمل.
136	الجدول (3-33)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.
136	الجدول (3-34)، ملخص نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	محتويات الشكل
18	الشكل (1)، الشكل نموذج الدراسة ومتغيراتها
60	الشكل (1-2)، نموذج كارون متعدد الأبعاد للتماسك.
61	الشكل (2-2)، نموذج سيفرت وإستردا متعدد الأبعاد للتماسك التنظيمي.
69	الشكل (2-3)، العوامل المؤثرة في تماسك المجموعة ومخرجات التماسك.
80	الشكل (1-3)، توزيع العاملين حسب الجنس.
80	الشكل (2-3)، توزيع العاملين حسب فئات العمر.
81	الشكل (3-3)، توزيع العاملين حسب القسم الذي يعملون به.
82	الشكل (3-4)، توزيع العاملين حسب عدد أفراد مجموعة العمل.
82	الشكل (3-5)، توزيع العاملين حسب عدد سنوات الخدمة.
95	الشكل (3-6)، تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير العدالة التنظيمية.
100	الشكل (3-7)، تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير التماسك التنظيمي.
108	الشكل (3-8)، نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS
114	الشكل (3-9)، النموذج القياسي وفق الحلول المعيارية.
118	الشكل (3-10)، النموذج القياسي بعد إجراء التعديل.
120	الشكل (3-11)، التوزيع التكراري لجميع متغيرات الدراسة.

فهرس الملاحق

رقم الملحق	المحتويات	رقم الصفحة
1	جدول بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة	144
2	الاستبانة قبل التحليل العملي الاستكشافي	155
3	الاستبانة بعد التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي	158

ملخص الدراسة

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار الدور المؤثر المتوقع لأبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية في محافظة السويداء. وبغية تحقيق هذا الهدف اعتمد على الفلسفة البراغماتية، والمدخل الاستدلالي، والطريقة الكمية، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من المجتمع المدروس حيث وُزعت على (325) مفردة من أصل المجتمع الكلي البالغ (350) مفردة، وكانت مجموعات العمل (وحدة التحليل الأساسية للدراسة)، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، كما استخدم برنامج AMOS في بناء نموذج الدراسة، كما اعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من ثبات أسئلة الاستبانة وصدقها المستخدمة في المقاييس المختلفة، كما استخدم التحليل العاملي التوكيدي وأسلوب تحليل المسار (PLS-SEM) ونموذج المعادلات البنائية المهيكلة من أجل اختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد مستوى مرتفع من العدالة والتماسك التنظيميان في الشركة المدروسة، كما تمّ القبول الجزئي للفرضية القائلة بأنه يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، الإجراءات، والعدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي للعاملين في الشركة المدروسة. في حين رُفضت الفرضية التي تنص على أنه يختلف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، القسم، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

وقد وُضع عدد من التوصيات كان أهمها: أن تكون ممارسات العدالة بأبعادها المختلفة جزءاً من الاستراتيجية العامة للإدارة العليا للشركة. والاهتمام بنوعية العلاقة القائمة مع العاملين وتعزيزها، وتطبيق إجراءات العمل وقواعده على جميع العاملين دون تحيز.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، التماسك التنظيمي. مجموعة العمل.

Abstract

The main objective of the study is to test the expected influential role of organizational justice dimensions in organizational cohesion in Ryan Plast Plastic Industries Company in Sweida Governorate. In order to achieve this objective, the pragmatic philosophy, the deductive approach, and the quantitative method were relied upon. The questionnaire was also used to collect data from the studied community, where it was distributed to (325) individuals out of the total community of (350) individuals. The work groups were (the basic unit of analysis for the study), and the data were analyzed using the (SPSS) program. The AMOS program was also used to build the study model. It also relied on exploratory factor analysis to ensure the stability of the questionnaire questions and their validity used in the different scales. Confirmatory factor analysis, path analysis method (PLS-SEM), and structured structural equations model were also used to test the study model and test the hypotheses.

The study reached a number of results, the most important of which are: There is a high level of organizational justice and cohesion in the company studied, and the hypothesis that the dimensions of organizational justice (justice of treatment, procedures, and distributive justice) can play an influential role in the organizational cohesion of employees in the company studied was partially accepted. Finally, we reject the hypothesis that employees' perception of organizational cohesion differs according to their demographic characteristics (gender, age, department, number of group members, number of years of service) in Ryan Plast Plastic Industries Company. A number of recommendations were made, the most important of which were: that justice practices in their various dimensions be part of the general strategy of the company's senior management. And to pay attention to the quality of the existing relationship with employees and enhance it, and to apply work procedures and rules to all employees without bias.

Keywords: Organizational justice, organizational cohesion, Group work.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. المقدمة: Introduction

تُعَدُّ منظمات الأعمال المعاصرة أيّاً كان نوعها خصةً أم عامة، كيانات اجتماعية نشأت لتحقيق أهداف محددة ترتبط برسالتها، من خلال اعتمادها على العنصر البشري الذي يُعَدُّ بدوره أصل جميع أصول المنظمة. ويتم العمل في كثير من الأعمال في أقسام تنظيمية تُضمُّ عدداً من الوحدات الإدارية، حيث تُنَجِّزُ الأعمال في غالبيتها بشكل جماعي؛ لذلك يُعَدُّ العمل الجماعي أصل نجاح تلك الوحدات الإدارية ومن ثَمَّ أصل نجاح تلك المنظمات. ومن هنا كان لزاماً على إدارة المنظمات المعاصرة العمل على توفير الشروط المناسبة لتماسك تلك المجموعات، وقد ثبت من خلال البحث أن العمل الجماعي في منظمات الأعمال يزيد الإنتاجية ويعزز كفاءة المنظمات، ويضمن جودة المخرجات؛ لذلك فإن التعاون والعلاقات القوية والتنسيق أمراً ضرورياً لتحقيق النتائج المتوقعة من العمل الجماعي (Abu Bakir, 2021, p 12). هذا يعني أن فاعلية المجموعة في تحقيق أهدافها يرتبط بقدر كبير بتماسكها، أي يرتبط بدرجة جاذبية أعضائها بعضهم لبعض، وبأهدافها المشتركة، وببيئة العمل المادية والاجتماعية، وغيرها من العوامل المحددة لتلك الجاذبية التي، قد يكون منها توافر مستوى مناسب من العدالة التنظيمية السائدة في التنظيم تلك التي ترتبط، ارتباطاً مباشراً بالممارسات الإدارية لمديري المنظمة؛ أي إن الممارسات الصحيحة لأبعاد العدالة التنظيمية ينتج عنها العديد من الآثار الإيجابية التي قد يكون منها تماسك مجموعات وفرق العمل. ومن هنا فإن توافر قدرًا مناسباً من العدالة يُعَدُّ أمراً مطلوباً، بل وضرورياً يجب السعي للوصول إليه ما أمكن، وذلك لانعكاساته الإيجابية على مشاعر العاملين، ولعل أهمها مشاعر الرضا وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وقناعتهم فيها ودعمًا لخططها وسياساتها وتمسّكهم بها (Burns W & Dipaola M, 2018, 5)، ومن ثَمَّ فإن انعدام العدالة أو توافر قدرًا ضئيلاً منها، قد يؤثر سلباً في مشاعر العاملين، وما قد يترتب على ذلك من سلوكيات سلبية قد تبدأ بمشاعر الإحباط والتذمر؛ الأمر الذي قد ينعكس على تماسك مجموعات العمل ومن ثَمَّ على تماسك التنظيم ككل. ومن هنا يمكن القول: إن توافر قدرًا مناسباً من الممارسة الصحيحة للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، قد يخلق الشعور بتماسك للعاملين في المنظمة؛ لذلك يركز هذا البحث على استكشاف أثر ممارسات العدالة التنظيمية المدركة في التماسك التنظيمي للعاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

2. الدراسات السابقة: Previews Studies

نستعرض فيما يأتي عدداً من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وهي التماسك والعدالة التنظيميان مرتبة من الأحدث إلى الأقدم التي توافرت للباحث في أثناء إعداد هذا البحث (مقالات علمية محكمة، ورسائل، وأطروحات)، مع الإشارة إلى القلة النسبية في الدراسات العربية التي تناولت العنوان ذاته.

دراسة (نجم وديوب، 2024)، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في الهيئة العامة لمشفى دير الزور.

الهدف من الدراسة هو التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والعدالة الإجرائية والعدالة التقاعلية) في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في الهيئة العامة لمشفى دير الزور. وكذلك التعرف إلى الفروق بينهم في مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (تبلد المشاعر، الانهاك العاطفي، وتدني مستوى الإنجاز الشخصي). ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وكان من أهم النتائج: وجود شعور متوسط بالعدالة لدى الممرضين في حين كان مستوى الشعور بالاحتراق عالي لديهم. وكان هناك أثر سلبي للعدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي، ولم توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاحتراق تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

دراسة (Sidorenkov, A.V.; Borokhovski, E.F, 2023)، بعنوان: دور معايير التماسك والإنتاجية في الأداء والفاعلية الاجتماعية لمجموعات العمل والمجموعات الفرعية غير الرسمية.

الهدف من الدراسة هو دراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين تماسك المجموعة ومعيار الإنتاجية وفاعلية الأداء المدركة المتمثلة (بتنفيذ الخطة والمهام الحالية ونجاح الأداء في الظروف الصعبة) والفاعلية الاجتماعية المتمثلة (بالرضا عن المجموعة الكبرى أو المجموعة الفرعية، والراحة النفسية للمجموعة الكبرى والمجموعة الفرعية). على مستوى مجموعات العمل والمجموعات الفرعية غير الرسمية. شملت الدراسة (39) مجموعة عمل في (15) منظمة روسية تعمل في مجالات الخدمات والتجارة والتصنيع. وبلغ حجم العينة الكلية (349) مفردة، وبلغ حجم المجموعة بين (5-17) عضواً. وقد حدد حجم المجموعة الفرعية غير الرسمية داخل كل مجموعة كبيرة بثلاثة أفراد، وأحياناً بين أربع إلى خمسة أفراد. ومن أهم النتائج: كان تأثير تماسك المجموعات الكبيرة والفرعية إيجابياً وقوياً في الفاعلية الاجتماعية مقارنة بفاعلية الأداء. كما كان هناك ارتباطاً غير مباشر بين تماسك المجموعات الفرعية مع الفاعلية الاجتماعية لمجموعات العمل.

دراسة (Wang B et al, 2022)، بعنوان: علاقة الارتباط بين جودة تسليم التمريض والرضا الوظيفي والتماسك الجماعي بين ممرضات الطب النفسي.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في جودة عمليات التسليم واستكشاف العلاقة بين جودة التسليم والرضا الوظيفي والتماسك الجماعي بين الممرضات النفسية. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المدخل الاستقرائي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (186) ممرضاً في مستشفى الصين، ومن أهم النتائج: يوجد مستوى متوسط من جودة تسليم الخدمة لأصحابها، كما ويؤثر الرضا الوظيفي وتماسك المجموعة في جودة التسليم. ويتوسط الرضا الوظيفي جزئياً في العلاقة بين تماسك المجموعة وجودة التسليم.

دراسة (Abu Bakir. S M, 2021)، بعنوان: الأثر الوسيط لتماسك الفرق في العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وفاعلية الفرق في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية.

الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير الاستقطاب الداخلي على فاعلية فرق العمل من حيث (إنتاجية الفريق وجودة الأداء)، وأيضاً على تماسك الفرق كمتغير وسيط بين الاستقطاب الداخلي وفاعلية الفريق. تكون مجتمع الدراسة من (43) شركة من الشركات المساهمة الصناعية الأردنية. ووزعت الاستبانة على 260 مديراً ومشرفاً، يعملون بصفة مديري إنتاج ومشرفين مباشرين على العاملين. ومن أهم النتائج هي: توجد علاقة قوية بين المتغيرات الثلاثة، مع الإشارة إلى أن التوظيف الداخلي له فوائد عديدة ليس فقط على فاعلية الفرق وتماسكها، بل وعلى الرضا والالتزام الوظيفيان. وأوصت الدراسة بضرورة غرس روح العمل الجماعي وثقافة التعاون داخل المنظمات.

دراسة (Marie White, L, 2021)، بعنوان: "الممارسات الإدارية لتماسك الفريق بين مهندسي الجودة في صناعة السيارات الأمريكية".

الهدف من الدراسة هو استكشاف كيف نجح مديرو الجودة في صناعة السيارات في الولايات المتحدة في بناء تماسك الفريق داخل فرق هندسة الجودة. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت دراسة الحالة، وجمعت البيانات من مقابلات شبه منظمة مع سبعة من مديري الجودة الذين يعملون في صناعة السيارات، كما استخدمت بيانات من الأرشيف، والملاحظات اليومية. وكانت المتغيرات المدروسة المتعلقة بأداء الفريق هي: القادة، والأتباع، وتماسك الفريق، والثقة، والالتزام. وكانت أهم النتائج هو أن هناك تأثير كبير لكل من القادة الإداريين، والالتزام والثقة في تماسك فرق العمل في صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية.

دراسة (Rahmat, A, et.al, 2020): بعنوان: "المناخ والأداء التنظيميان: الدور الوسيط للتماسك والالتزام التنظيمي".

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف إلى تأثير المناخ التنظيمي في الأداء. على وجه التحديد، وتوضيح الدور الوسيط للتماسك والالتزام التنظيميان داخل المناخ التنظيمي المؤثر في الأداء. اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي، وُجِعت البيانات بواسطة الاستبانة من عينة بلغت (197) عاملاً أكاديمياً يعملون في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السياق الإندونيسي. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي على التماسك والالتزام التنظيميان والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الإندونيسية. بالإضافة إلى ذلك، توضح النتيجة أيضاً أن التماسك والالتزام التنظيمي يتوسطان علاقة التأثير بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

دراسة (Tayyaba A et al, 2020)، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في سلوك العمل الإبداعي للعامل والدور الوسيط لمشاركة المعرفة.

الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير العدالة التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين في قطاع الاتصالات الصينية، ومعرفة الدور الوسيط لتبادل المعرفة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وللوصول إلى هذا الهدف جمعت البيانات من عينة عشوائية مكونة من (345) عاملاً في صناعة الاتصالات الصينية. واستخدم التحليل العاملي التوكيدي، ونموذج المعادلات المهيكلية. ودرست المتغيرات الآتية للعدالة التنظيمية: (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، الزمنية، المكانية) وكانت أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير إيجابي وقوي لممارسات العدالة التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين وفي مشاركة المعرفة. كما لعبت مشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي للعاملين.

دراسة (Ibrahim, Z et al, 2019)، بعنوان: فهم تماسك الفريق وجودة العمل الجماعي وأداء الفريق في أداء العامل في الجامعة.

الغرض من الدراسة تحديد الآثار الإيجابية أو السلبية للعمل الجماعي على أداء العاملين ودراسة تأثير العمل الجماعي في أداء جامعة ماليزيا. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج الوصفي، والدراسة الكمية، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (80) عاملاً في الجامعة، كما واستخدمت تقنيات الارتباط لتحليل العلاقة بين متغيري العمل الجماعي والأداء التنظيمي. وكانت المتغيرات المدروسة هي: أداء الفريق (نوع الفريق، والتواصل، والتماسك وديناميكيات المجموعة)، ونتائج الفريق (التكلفة والجودة والنماذج)، وتدريب الفريق (فرق التدريس وتقييم مهارات العمل) وخصائص الفريق (الابتكار والأنماط العامة لسلوك الفريق). وأظهرت نتائج الدراسة، أن العمل الجماعي كان له تأثير إيجابي كبير في الأداء العام للعاملين والأداء التنظيمي الكلي للجامعة.

دراسة (Özer, M, 2019)، بعنوان: آثار تمكين الفريق وتماسكه في نجاح فريق المشروع.

الهدف من الدراسة هو استكشاف آثار عناصر تمكين الفريق (استقلالية الفريق والدعم التنظيمي) وأبعاد تماسك الفريق (تماسك المهمة والتماسك الاجتماعي) في أبعاد نجاح فريق المشروع (فعالية الفريق وابتكار الفريق). والتأثير الوسيط لأبعاد تماسك الفريق في هذه العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (110)

فريق مشروع يعمل فيها (343) عضواً في هذه الفرق في مؤسسة مالية متعددة الجنسيات في إستنبول. وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة، ومن أهم النتائج: يتوسط تماسك مهام الفريق توسطاً جزئياً في العلاقة بين الدعم التنظيمي وفاعلية الفريق. كما وتلعب استقلالية الفريق دوراً إيجابياً في نجاح الفريق. لم يكن لأي من أبعاد تماسك الفريق علاقة مهمة باستقلالية الفريق. تم دعم التأثيرات الإيجابية لتماسك المهام في فاعلية الفريق وابتكار الفريق ، ولكن تأثير التماسك الاجتماعي على نجاح فريق المشروع لم يكن كبيراً.

دراسة (Carbonell P. A, Rodriguez Escudero, R I, 2019)، بعنوان: الجانب المظلم من التماسك الاجتماعي لفريق تطوير المنتجات الجديدة NPD.

الهدف من الدراسة هو اختبار العوامل التي تعرقل العمل الإيجابي للفريق وأثرها في الميزة التنافسية للمنتجات الجديدة، والأثر المعدل للتماسك الاجتماعي للفريق في العلاقة بين الفريق والميزة التنافسية للمنتجات الجديدة. جمعت البيانات عن طريق الاستبانة من (140) مشروع لتطوير المنتجات الجديدة من قبل شركات التصنيع الإسبانية في قطاعات التكنولوجيا العالية والمتوسطة، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لحدود الفريق الممتدة في الميزة التنافسية للمنتجات الجديدة. كما وتوجد مستويات عالية من التماسك الاجتماعي الجماعي للفريق التي تؤثر إيجاباً في الميزة التنافسية للمنتجات الجديدة. كما ويوجد أثر سلبي معدل للتماسك الاجتماعي للفريق في العلاقة بين امتداد حدود الفريق والميزة التنافسية للمنتجات الجديدة.

دراسة (Geresom, I, 2019)، بعنوان: تعزيز تماسك المجموعة في المنظمات (مراجعة استكشافية).

الهدف من الدراسة هو مراجعة نظرية للأدبيات العلمية في مجال التفاعلات الاجتماعية التي تحصل في منظمات الأعمال التي يتحدد من خلالها إنتاجيتها وتحقيقها لأهدافها. وتحدث هذه التفاعلات ضمن جماعات العمل ومن خلال العلاقات المتبادلة يتحدد درجة تماسكها. وقد افترض العديد من العلماء أن فاعلية أي مجموعة من الأفراد يرتكز على درجة قوة تماسك المجموعة. بمعنى آخر، تحقق المنظمات النموذجية نتائج كبيرة بسبب طبيعة فريق موظفيها. وخلصت الدراسة بتقديم مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن للمديرين استخدامها لتعزيز تماسك المجموعة كمحفز للعمل ويعزز من تطور المنظمات.

دراسة (Syab'ban M B A, et al, 2019)، بعنوان: تأثير التماسك والابتكار والعدالة الاجتماعية في جودة حياة الصيادين في بولاو كيلابا كيبولوان سيريبو أوتارا.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التماسك والابتكار والعدالة الاجتماعية في جودة حياة الصيادين. استخدمت الدراسة طريقة المسح وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة من عينة عشوائية بلغت (85) صياداً في أوتاوا بإندونيسيا، كما استخدم تحليل المسار. ومن أهم النتائج أنه يوجد أثر مباشر وكبير وإيجابي لكل من التماسك والابتكار والعدالة الاجتماعية في جودة حياة الصيادين. وأن الاختلافات التي حدثت في جودة حياة الصيادين تأثرت باختلافات التماسك والابتكار والعدالة الاجتماعية.

دراسة (Chiniaraa, M, Bentein, K, 2018)، بعنوان: ميزة القيادة الخادمة: إدراك الاختلافات في جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس وأثرها في تماسك الفريق وأداء مهامه وخدمة OCB.

الهدف من الدراسة هو اختبار كيف تؤثر القيادة الخادمة في جودة العلاقة المدركة بين القائد والمرؤوس وأثر ذلك في تماسك الفريق. تم اختبار نموذج العلاقة على مستوى مجموعات العمل ، وبلغت عينة الدراسة (229) عاملاً يشكلون (67) فريق عمل. وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة ونموذج المعادلات الهيكلية، وكانت أهم النتائج:

ترتبط الاختلافات المدركة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين LMX ارتباطاً وثيقاً بتماسك الفريق، بحيث أنه كلما انخفضت الاختلافات المدركة، كان تماسك الفريق أقوى. كما يرتبط تماسك الفريق ارتباطاً وثيقاً بكل من أداء مهام الفريق وخدمة OCB. وتتوسط الاختلافات المدركة العلاقة بين القائد والمرؤوسين LMX وتماسك الفريق علاقة التأثير بين القيادة الخادمة وأداء مهمة الفريق والخدمة.

دراسة (Gladwell N J, 2018)، بعنوان: آثار نشاطات بناء الفريق في مناخ المجموعة وتماسكها.

الهدف من الدراسة هو اختبار أثر نشاطات بناء الفريق في مناخ المجموعة وتماسكها. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج الاستقرائي، واستخدمت الطريقة النوعية عبر جماعات التركيز في جمع البيانات من (11) طالباً جامعياً في المرحلة الجامعية الأولى، كما استخدمت المقابلات الفردية في التحليل. وتشير النتائج إلى أن نشاطات بناء الفريق فعالة في زيادة تماسك المجموعة ومناخ العمل فيها. وهذا ما ساعد في تطوير المجموعات المشكلة حديثاً. كما أظهرت النتائج زيادة كبيرة في اندماج المجموعة بعملها، وانخفاضاً ملحوظاً في نزاعات العمل الجماعي، وزيادة ملحوظة في تماسك المجموعة عند استخدام نشاطات بناء الفريق. كما سمح مناخ المجموعة الإيجابي والمستوى العالي من التماسك للمجموعة التجريبية بالوصول إلى مستوى أعلى من تطور المجموعة مقارنة بالمجموعة الضابطة.

دراسة (Eric T.G. Wang. Ying T C, 2018) بعنوان: "أثر تماسك المجموعة في الابتكار التنظيمي: اختبار تجريبي لتطبيق تخطيط موارد المنظمات".

تمثل الهدف من الدراسة في اختبار علاقة التأثير بين تماسك جماعات العمل والابتكار التنظيمي. أجريت الدراسة في عدد من العاملين والمديرين في الشركات العاملة في تكنولوجيا المعلومات في تاوان. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة في جمع البيانات. وكانت المتغيرات المدروسة للتماسك هي (الرغبة في المشاركة، الالتزام بالتعلم)، وتم التوصل إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين تماسك المجموعة والرغبة في المشاركة والالتزام بالتعلم. وأن تماسك المجموعة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحقيق أهداف الإدارة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الموارد داخل المنظمة، وكذلك مناخ التعلم وبناء مشاركة الفريق.

دراسة (علي، كنانة، 2017) أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس.

الهدف من البحث هو اختبار علاقة التأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والتقييمية) في زيادة الولاء التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة قصدية، بلغت (66) عاملاً في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة متوسطة القوة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. ولا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. في حين توجد علاقة قوية وموجبة بين (العدالة الإجرائية، التفاعلية، والتقييمية) والولاء التنظيمي.

دراسة (Grace, D et al, 2017)، بعنوان: تماسك العلاقة في مكان العمل: منظور العملاء الداخليين.

الهدف من الدراسة هو اختبار تأثير الاختلافات في العلاقات الاجتماعية والتفاوضية المتبادلة في تكوين علاقات عمل متماسكة في مكان العمل، والتأثير الوسيط بين المبادرات الاجتماعية (التطبيع التنظيمي والدعم الداخلي) والترابط النفسي للعملاء الداخليين. ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة من خلال دراسة استقصائية عبر الإنترنت لموظفي الخدمة في أستراليا في مجموعة متنوعة من صناعات الخدمات ، مثل: (البيع بالتجزئة (للمواد الغذائية وغير الغذائية) ، والصحة، والدعم المالي، والإداري، والعقارات ، والأسرة ، التأمين والتعليم والتدريب ، إلخ). ومن أهم النتائج: جودة علاقة تأثير متبادل تتوسط بشكل كامل العلاقة بين التطبيع التنظيمي الداخلي والترابط النفسي ؛ وكذلك وجود توسط جزئي للعلاقة التفاوضية بين الدعم الداخلي والترابط النفسي للعملاء الداخليين.

دراسة (Irivianti, L. S. D., & Larasati, T. R, 2016)، بعنوان: تحليل العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وتماسك المجموعة تجاه الولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية وتماسك المجموعة في الولاء التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (76) عاملاً يعملون في شركة (آدي كاريا) للبناء في إندونيسيا، كما استخدمت الطريقة الكمية في الدراسة كما تم إجراء التحليل باستخدام الانحدار المتعدد. وشملت متغيرات الدراسة أربعة متغيرات، هي (العدالة الإجرائية ، والعدالة التوزيعية ، وتماسك المجموعة ، والولاء التنظيمي). ومن أهم نتائج الدراسة: هناك تأثيراً كبيراً للعدالة الإجرائية ، والعدالة التوزيعية، وتماسك المجموعة في الولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأن تحسين ممارسات العدالة الإجرائية والتوزيعية قد يساعد الشركة في تماسك المجموعة وولاء أعلى لها.

دراسة (Khoirul A, 2016)، بعنوان: العمل مع مهام المجموعة وتماسك المجموعة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استخدام مجموعة المهام وتماسكها. أجريت الدراسة على (28) طالباً في دورة تدريس اللغة الإنجليزية للمتعلمين الصغار في جامعة جريسيك. واتبع المنهج الوصفي في الدراسة، والطريقة الكمية والنوعية، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة بعد تطبيق نشاطات العمل الجماعي أثناء عملية التعلم ، كما أجريت مقابلات مع بعض أعضاء المجموعة للتأكد من تماسك المجموعة. وأظهرت النتائج أن نشاطات العمل الجماعي قد حددت تماسك المجموعة الذي يعود إلى سيطرة ذهنية الفخر بالانتماء للمجموعة، والتفاعلات التي تحصل بين الأفراد ، والالتزام بمهام المجموعة.

دراسة (التزه، 2016)، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية المدركة في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة.

الهدف من البحث هو اختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة. ولتحقيق هذا الهدف استخدم المدخل الاستنتاجي، وجمعت البيانات عن طريق الحصر الشامل للمجتمع المدروس عبر الاستبانة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (95) استبانة. وكانت أبعاد العدالة المدروسة هي عدالة (التعاملات، الإجراءات، التوزيعية، والمعلومات) ومن أهم النتائج: يوجد أثر معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، المعلومات) المختلفة في المحافظة على الموارد البشرية، في حين لا يوجد أثر دال إحصائياً لعدالة التعاملات في المحافظة على الموارد البشرية.

دراسة (Nafei, 2015)، بعنوان: "تأثيرات التماسك التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة في المصارف التجارية المصرية".

الغرض من الدراسة هو اختبار العلاقة بين التماسك التنظيمي والأداء التنظيمي في البنوك التجارية المصرية. وللوصول إلى هذا الهدف اعتمد على المنهج الوصفي، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة، وبلغ عدد حجم العينة (315) مفردة من المجتمع الكلي البالغ (382) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة: يرتبط التماسك التنظيمي من حيث (تماسك المهمات والتماسك الاجتماعي) ارتباطاً كبيراً بالأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج أيضاً أن درجة التماسك التنظيمي بين الأعضاء تحدد نجاح الأداء التنظيمي التعاوني في التحرك نحو اتجاهها المستقبلي. ويمكن للبنوك التجارية المصرية تحسين الأداء التنظيمي من خلال التأثير في التماسك التنظيمي الخاص بها. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد التماسك التنظيمي كمصدر رئيسي للمنظمات لتعزيز الميزة التنافسية التي تُعد ذات أهمية قصوى للأداء التنظيمي.

دراسة (بلال، 2015) بعنوان: "تماسك مجموعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية".

الهدف من الدراسة هو الكشف عن أهم العوامل التي يمكن أن تزيد من تماسك جماعات العمل، وما هي الطرق التي تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي. وقد أجريت هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للزجاج بولاية جيجل، على عينة مكونة من (100) عامل. واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين تماسك مجموعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي في الشركة المدروسة. والكشف عن العوامل التي تؤدي إلى المقاومة، والتي تمثلت أساساً في عدم إشراك العمال في التغيير الاستراتيجي إضافة إلى الخوف من مصيرهم في ظل التغيير. كما توصلت إلى وضع أفضل الطرق التي من شأنها أن تخفف من حدة المقاومة والمتمثلة أساساً في المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير إضافة إلى التدريب على ذلك.

دراسة (Jae-Pil H and Jaehyun H, 2015)، بعنوان: العدالة التنظيمية. علاقة الالتزام العاطفي في بيئة الفرق الرياضية الجماعية: التأثير المعدل لتماسك المجموعة.

الهدف هو دراسة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات) والالتزام العاطفي، واستكشاف التأثير المعدل لتماسك المجموعة في العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة والالتزام العاطفي في سياق رياضة الفريق الجماعية. ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات من عينة بلغت (253) طالباً رياضياً جامعياً من مؤسستين لكرة القدم في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم تحليل الانحدار الهرمي المتعدد، ومن أهم النتائج: أن الأبعاد الثلاثة للعدالة كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالالتزام العاطفي. أما التأثير المعدل لتماسك المجموعة فقد خفف

بشكل كبير من العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي ومن العلاقة بين الالتزام العاطفي وعدالة التعاملات. وكانت علاقة الالتزام العاطفي بالعدالة أقوى عند المجموعات ذوي التماسك العالي.

دراسة (Tessla Arakal T, Sebastian R M , 2015)، بعنوان: الدور الوسيط لتماسك المجموعة في العلاقة بين الثقة الشخصية وفاعلية الفريق: يستند الاشتقاق إلى دراسة استقصائية بين العلماء في منظمات البحث والتطوير.

الهدف من الدراسة هو اختبار تأثير الثقة الشخصية في تماسك المجموعة وفاعلية فريق العمل. والتحقق من الدور الوسيط لتماسك المجموعة في العلاقة بين الثقة الشخصية وفاعلية الفريق. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المدخل الوصفي ، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة من عينة بلغت (177)، عاملاً يعملون في ثلاث منظمات بحث وتطوير مؤمنة في وسط ولاية كيرالا جنوب الهند. ومن أهم نتائج الدراسة: هناك علاقة مهمة بين الثقة الشخصية وتماسك المجموعة. كما وتوجد علاقة إيجابية بين تماسك المجموعة وفاعلية الفريق. وأن التماسك الجماعي يتوسط جزئياً العلاقة بين الثقة الشخصية والفريق فاعلية.

دراسة (Adeleke, O B, 2015)، بعنوان: تأثير تماسك المجموعة في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في فروع البنك التجاري النيجيري.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تماسك المجموعة في الأداء التنظيمي. وطبقت هذه الدراسة في أربعة فروع في البنك التجاري في نيجيريا، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة في جمع البيانات التي وزعت على (180) عاملاً، في أربعة فروع للبنك. ومن النتائج التي تم التوصل إليها، يوجد تماسك قوي في المجموعات ذات الأداء العالي وكذلك المجموعات ذات الأداء الضعيف. كما تم التوصل إلى أن المجموعات ذات التماسك العالي المكونة من أعضاء ذوي مستوى تنظيمي أعلى تفوقت بأدائها على المجموعات المكونة من عاملين ذوي مستوى تنظيمي أدنى.

دراسة (Jamie B. Severt Armando X. Estrada, 2015)، بعنوان: وظيفة وهيكل تماسك المجموعة (دراسة نظرية).

هدفت الدراسة إلى معالجة النقص أو الفجوة في أدبيات التماسك من خلال مراجعة المعرفة الموجودة فيما يتعلق بالخصائص الهيكلية والوظيفية للتماسك لتقديم إطار عمل متكامل لوظيفة وهيكل التماسك. وتفترض الدراسة أن التماسك يخدم وظيفتين رئيسيتين داخل المجموعات هما: الوظيفة العاطفية والوظيفة العملية. حيث تعمل هذه الوظائف على وصف بنية التماسك إلى أربعة جوانب مرتبطة بتلك المفاهيم ولكنها متميزة تشمل: الانتماء الشخصي والجماعي؛ والعناصر الاجتماعية والمهمة للتماسك. وأن هذه

الجوانب تحدث أفقياً (بين الأفراد ذوي المكانة المتشابهة داخل المجموعات) وعمودياً (بين الأفراد ذوي المكانة المختلفة داخل المجموعات).

دراسة (مجيدر، بلال 2015)، بعنوان: تماسك مجموعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الهدف من الدراسة هو الكشف عن علاقة الارتباط بين تماسك مجموعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل في الجزائر. أجريت الدراسة على عينة تكونت من (100) عامل، واستخدم المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات، وكانت متغيرات التماسك (التفاعل الاجتماعي، العلاقات التعاونية، صغر حجم المجموعة، وحدة الهدف، تشابه اتجاهات وقيم المجموعة، والتهديدات الخارجية). ومن أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة ارتباط بين تماسك المجموعة بأبعادها المختلفة ومقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركة المدروسة. وأكثر العوامل أكثر عوامل التماسك ارتباطاً بمقاومة التغيير كان: صغر حجم المجموعة، ثم العمل الجماعي، ثم وحدة الهدف.

دراسة (الخزاعي، 2013)، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي.

الهدف من الدراسة هو التعرف إلى أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الجامعية التابعة لجامعة دمشق، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من (733) مفردة من المجتمع المدروس، وكانت أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية وعدالة التعاملات) في حين كانت أبعاد الانتماء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري). وكان من أهم النتائج: يوجد مستوى أقل من المتوسط من العدالة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً في الانتماء التنظيمي. وكان للعدالة التوزيعية الأثر الأكبر في الانتماء العاطفي.

دراسة (Huang , C F, et al, 2011)، بعنوان: كفاية الموارد والتماسك التنظيمي والفاعلية التنظيمية للاستجابة للطوارئ.

الهدف من الدراسة هو اختبار العلاقة بين مدى توافر الموارد الكافية والتماسك التنظيمي، والفاعلية التنظيمية والاستجابة للحالات الطارئة في حالات الكوارث. وطبقت على فرق الطوارئ، في مدينة كاوشيونغ في جنوب تايوان. واعتمدت الدراسة على المدخل الوصفي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وحللت الاستبيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليل العاملي وتحليل الموثوقية وتحليل المسار. ومن أهم نتائج الدراسة: يوجد ارتباط بين كفاية الموارد والفاعلية التنظيمية التي تتوسط العلاقة

بين كفاية الموارد والتماسك التنظيمي. كما ويوجد تأثيراً قوياً ومباشراً لكبار المديرين التنفيذيين في التماسك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، كما وترتبط جودة وكمية المعدات والأفراد بعلاقة سببية مع الفاعلية التنظيمية.

دراسة (Al-Qarioti M Q M & Freih, H S, 2009)، بعنوان: العلاقة بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية وعلاقات العمل. دراسة ميدانية لموظفي القطاع الحكومي في دولة الكويت.

الهدف من الدراسة هو اختبار أثر نمط العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع والعدالة التنظيمية. كما تم دراسة المتغيرات الشخصية (جهة العمل، الفئة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والجنس، والجنسية)، واستُخدمت الاستبانة في جمع البيانات من (270) عاملاً في القطاع الحكومي الكويتي، واعتمد على المنهج الوصفي ومن أهم النتائج: وجود علاقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستويات معنوية مقبولة بين الولاء التنظيمي وكل من عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعلاقات العمل، وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من جهة العمل والسن، وعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الولاء التنظيمي وكل من الوظيفة وسنوات الخبرة، كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من الفئة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والجنس، والجنسية. البيانات.

3. تعليق الباحث على الدراسات السابقة، وما يميزها عنها:

نرى مما تقدم من دراسات أنها تناولت موضوعات مُتعددة ومتغيرات مُتعددة، حيث يمكن تصنيف تلك الدراسات في أربع مجموعات، كما يأتي:

المجموعة الأولى: هي الدراسات التي تناولت التماسك كمتغير وسيط أو معدّل في العلاقة مع متغيرات أخرى، مثل: تماسك الفرق كمتغير وسيط بين الاستقطاب الداخلي وفاعلية الفريق (Abu Bakir. S (M, 2021)، والمناخ والأداء التنظيميان (Rahmat, A, et.al, 2020)، الأثر المعدل للتماسك الاجتماعي للفريق في العلاقة بين الفريق والميزة التنافسية للمنتجات الجديدة (Carbonell P. A, Rodriguez Escudero, R I, 2019)، والدور الوسيط لتماسك المجموعة في العلاقة بين الثقة الشخصية وفاعلية الفريق (Tessla Arakal T, Sebastian R M , 2015). والتأثير المعدّل لتماسك المجموعة في العلاقة بين أبعاد العدالة والالتزام العاطفي (Jae-Pil H and Jaehyun H, 2015).

المجموعة الثانية: تناولت المتغيرات المحددة أو المؤثرة في تماسك الفريق ومجموعات العمل، مثل: الممارسات الإدارية لتماسك الفريق كالقادة الإداريين، والالتزام والثقة كدراسة (Marie White, L, 2021)، تماسك المجموعة كمحفز للعمل (Geresom, I, 2019)، والعمل مع مهام المجموعة

وتماسك المجموعة (نشاطات العمل الجماعي والفخر بالانتماء للمجموعة، والالتزام بمهام المجموعة)، (Khoirul A, 2016)، وتماسك مجموعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي والعوامل التي يمكن أن تزيد من تماسك جماعات العمل (بلال، 2015)، وتأثير كفاية الموارد في التماسك التنظيمي (Huang , C F, et al, 2011). وآثار نشاطات بناء الفريق في مناخ المجموعة وتماسكها (Gladwell N J, 2018)، حيث لا نجد في تلك الدراسات ما يشير إلى أثر العدالة في التماسك التنظيمي.

المجموعة الثالثة: تناولت أثر التماسك في متغيرات أخرى، مثل دور معايير التماسك والإنتاجية في الأداء والفاعلية الاجتماعية لمجموعات العمل والمجموعات الفرعية غير الرسمية (Sidorenkov, A.V.; Borokhovski, E.F, 2023). زتاثير التماسك في أداء العامل، كدراسة (Ibrahim, Z et al, 2019)، وفي نجاح فريق المشروع كدراسة (Özer, M, 2019)، القيادة الخادمة وأبعاد تماسك الفريق (تماسك المهمة والتماسك الاجتماعي) على أبعاد نجاح فريق المشروع كدراسة (Chiniaraa, M, Bentein, K, 2018)، وأثر تماسك المجموعة في الابتكار التنظيمي، (Eric T.G. Wang, Ying T C, 2018)، وتماسك العلاقة في مكان العمل والاختلافات في العلاقات الاجتماعية والتفاوضية المتبادلة في تكوين علاقات عمل متماسكة في مكان العمل (Grace, D et al, 2017)، وتأثيرات التماسك في الأداء التنظيمي (Nafei, 2015)، وتأثير تماسك المجموعة في الأداء التنظيمي (Adeleke, O B, 2015). وتماسك مجموعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير (مجيدر، بلال 2015)، وتأثير التماسك والابتكار والعدالة الاجتماعية في جودة حياة العاملين (Sya'ban M B A, et al, 2019)، حيث نرى من تلك الدراسات أن تماسك (المجموعة، أو الفريق) يؤثر في عدد آخر من المتغيرات التنظيمية. في حين تميزت دراسة (Jamie B. Severt Armando X. Estrada, 2015)، بكونها تناولت وظيفة وهيكل تماسك المجموعة.

المجموعة الرابعة: فقد تناولت أثر العدالة في عدد من المتغيرات، مثل: أثر العدالة في الاحتراق الوظيفي (نجم وديوب، 2024)، وأثرها في سلوك العمل الإبداعي للعامل كدراسة (Tayyaba A et al, 2020)، وأثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي (علي، كنانة، 2017)، وأثر العدالة التنظيمية المدركة في المحافظة على الموارد البشرية (التزه، 2016)، العلاقة بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية وعلاقات العمل (Al-Qarioti M Q M & Freih, H S, 2009)، وأثر العدالة التنظيمية في الانتماء التنظيمي (الخزاعي، 2013). وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العدالة بعلاقتها مع متغيرات أخرى لا علاقة لها بالتماسك؛ لذلك لا تهمنا كثيراً في دراستنا.

تشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين العدالة والتماسك التنظيميان كمتغيرين مستقلين في متغير آخر هو الولاء التنظيمي كدراسة (Irvianti, L. S. D., & Larasati, 2016, T. R, 2016)، ودراسة (Jae-Pil H and Jaehyun H, 2015) التي تناولت التأثير المعدل لتماسك المجموعة في العلاقة بين أبعاد العدالة والالتزام العاطفي، حيث نجد قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرين، وتحاول هذه الدراسة سد النقص الحاصل في هذا الدراسات، وهذا ما يعطيها أهميتها وأصالتها العلمية.

تختلف هذه الدراسة عن غيرها في أنها جرت في بيئة عمل مختلفة هي شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية في محافظة السويداء، وتعدّ الدراسة الأولى فيها على حدّ علم الباحث.

4. أوجه الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماسك التنظيمي، مكن الباحث من:

- تحديد مشكلة الدراسة تحديداً واضحاً.
- تطوير فرضيات الدراسة.
- تكوين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.
- تحديد منهجية الدراسة، والاستفادة من أدوات جمع البيانات.
- تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- الاطلاع الواسع على أدبيات الدراسة النظرية، وهو ما يمكنه من إغناء الجانب النظري للدراسة.

5. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: Study Problematic

تشير الدراسات إلى أن الأفراد في المنظمات يتفاعلون ويتماسكون فيما بينهم ومع الإدارة وفقاً لقاعدة أساسية مفادها أن طريقة تعامل الإدارة معهم تحدد كيفية تفاعلهم معها ومع التنظيم ككل. ومن هنا تلعب العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة دوراً مهماً وحاسماً في هذا التفاعل (Chen, S. Y et al, 2015, 118). وترتد أهمية العدالة أكثر عندما تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة، الأمر الذي يعزز من قوة ذلك التفاعل والتماسك في الهيكل التنظيمي (Tayyaba A et al, 2020, 117). وأن أحد المكونات المهمة لبيئة العمل هو المحافظة على العدالة التنظيمية التي تؤدي إلى التعاون والتماسك الجماعي عبر تكوين اتجاهات إيجابية حول المنظمة والاستمرار فيها (Irvianti, L. S. D., & Larasati, T. R, 2016, 28). كما تدل نتائج الدراسات على أنه توجد علاقة سلبية بين المستويات المتدنية من العدالة والنتائج والسلوكيات السلبية للعاملين، مثل عدم الرضا، وسوء الحالة النفسية، ودوران العمل، ونوايا ترك العمل وغيرها (Silva, M. R, & Caetano, A, 2014, 25)، في حين أن توافر

مستويات عالية من العدالة يرتبط إيجاباً في العديد من المتغيرات التنظيمية كالأداء المستدام واستدامة المنظمة أيضاً (Karkoulou, S., Assaker, G., & Hallak, R, 2016, 1864)، وفي الرضا الوظيفي وفي الولاء التنظيمي، وفي الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية نحو العمل (Tayyaba A et al, 2020, 117. Chen, S. Y et al, 2015, 118. Silva, M. ,R, & Caetano, A, 2014, 25 وفي سلوكيات المواطنة التنظيمية، وثقة العاملين في نظام تقييم الأداء والثقة بين الرئيس والمؤسس وتماسك العلاقة بينهما (الذبحاوي، 2018، 211). ومن هنا يمكن أن تساهم الممارسات الصحيحة للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز تماسك العاملين في المنظمة، في حين أن الممارسات الخاطئة لها سيؤدي إلى نتائج سلبية كثيرة على العاملين والتنظيم معاً.

وللوقوف على حقيقة الموضوع المدروس قام الباحث بزيارة إلى شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية الواقعة في ريف محافظة السويداء، وبعد طرح الموضوع على مدير الشركة، وأخذ الموافقة على إجراء دراسة استطلاعية أولية حول متغيرات الدراسة (العدالة والتماسك التنظيميان)، فقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة (25) عاملاً يعملون في الأقسام الخمسة للشركة، أي بمعدل (5) خمسة عاملين من كل قسم، وبعد توضيح الغاية من الدراسة، وشرح مضمون المتغيرات المدروسة، تم إجراء مقابلات شفوية، وتوجيه ثلاثة أسئلة حول موضوعات الدراسة، وكانت الإجابات كما يأتي:

السؤال الأول: ما هو تقييمك لتماسك العلاقة بين العاملين في مجموعة العمل في القسم الذي تعمل فيه؟ ضعيف، وسط، جيد، جيد جداً ممتاز. فكانت أغلب الإجابات (65%)، أي بمستوى وسط.

السؤال الثاني: ما هو تقييمك لمستوى العدالة السائد في الشركة؟ ضعيف، وسط، جيد، جيد جداً، ممتاز. فكانت أغلب الإجابات (68%)، أي بمستوى جيد تقريباً.

السؤال الثالث: هل ترى أن ممارسات العدالة في الشركة يمكن أن تساهم في تماسك العاملين فيها؟ فكانت أغلب الإجابات (84%)، نعم.

هذه الإجابات شجعت على القيام بالدراسة، ومن ثم حصر مشكلتها ووضع تساؤلاتها الرئيسة الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما هو مستوى التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية؟

السؤال الرئيس الثاني: ما هو مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات، عدالة، العدالة التوزيعية) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، عدالة الإجراءات، العدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في تعزيز التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية؟
- هل يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في تعزيز التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية؟
- هل يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية؟

السؤال الرئيس الرابع:

هل يختلف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، القسم الذي يعمل فيه، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

6. تطوير فرضيات الدراسة:

يرتكز التماسك التنظيمي على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory التي ترى أن الالتزامات بين الأطراف (فرد، مجموعة، تنظيم)، تنشأ عبر سلسلة من التفاعلات المتبادلة بينها، ويأتي التماسك كتعبير عن تلك الالتزامات؛ لذلك يجب تركيز الاهتمام على الطرق والأساليب التي تلائم أهداف ومصالح كل من الفرد والمجموعة والمنظمة على حدٍ سواء، وبما يتفق مع إشباع حاجات الطرف الآخر بعلاقة تبادلية (Saks, A.M, 2006,9)، وأن مشاركة الفرد في حياة التنظيم تحصل بعملية معقدة تتضمن نظاماً من التفاعلات بين خصائص الفرد، والمجموعة، والتنظيم، إذ تشكل كل من المجموعة والتنظيم سياقات بيئية يكون الفرد جزءاً محورياً فيها (Ettekal, A. V & Mahoney, J., 2017,4). والتماسك التنظيمي يتعلق بنظرية التوافق بين الفرد والبيئة التي تفترض أن للتوافق أربعة مستويات، هي: التوافق بين الفرد والمنظمة (التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة)، والتوافق بين الفرد والفريق أو المجموعة (التوافق بين خصائص الفرد وخصائص مجموعة العمل)، والتوافق بين الفرد والمشرف (توافق خصائص الفرد وخصائص المشرف). وأخيراً التوافق بين الفرد والوظيفة الذي يتعلق بخصائص الفرد المرتبطة بتفضيلاته وحاجاته وقدراته التي يحصل عليها من وظيفته ومن موارد المنظمة (Annelies. E.M. van Vianen, 2018,78).

من ناحية أخرى تُعدُّ المعاملة العادلة للعاملين شرطاً مسبقاً لإقامة أية علاقات فعالة معهم، ويمكن للمديرين استخدام العدالة بمثابة أداة فعالة لزيادة رضا العاملين عن العمل، وعن الإدارة، كما تستخدم كأداة لزيادة شعور العاملين بهويتهم التنظيمية وفي الأداء الوظيفي لهم (Colquitt, J.A et al, 2015,289)، والعدالة كقيمة ومضمون تؤثر في الطريقة التي يحكم بها الفرد على صوابية ممارسات الإدارة وعدالتها في تعاملاتها مع عاملها ومع أطراف التعامل الأخرى، وفي قرارات الفرد بالبقاء في

المنظمة أيضاً (التزه، 2016، 232). ويرى كل من (Soemaryani I, Rakhmadini D,) (2013, Anitha J. 2014)، (Al Mehrzi N ,Singh S K, 2016) أن علاقات العمل ضمن فريق ومجموعات العمل تُعدُّ من أهم العوامل المؤثرة في تماسك العاملين ودمجهم في المنظمة أيضاً. كما وتقلل المعاملة العادلة من نوايا ترك العمل، ومن السلوكيات غير المنتجة، ومن نزاعات العمل، ومن حالة ضعف التماسك والارتباط بالمنظمة (Adamovic, M, 2023, 2).

اعتماداً على ما ذكر أعلاه وعلى أسئلة الدراسة، وضعت الفرضيات الأولية التنبؤية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك مستوى متوسط من التماسك التنظيمي (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك مستوى متوسط من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، عدالة الإجراءات، العدالة التوزيعية) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، عدالة الإجراءات، العدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

3/1 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

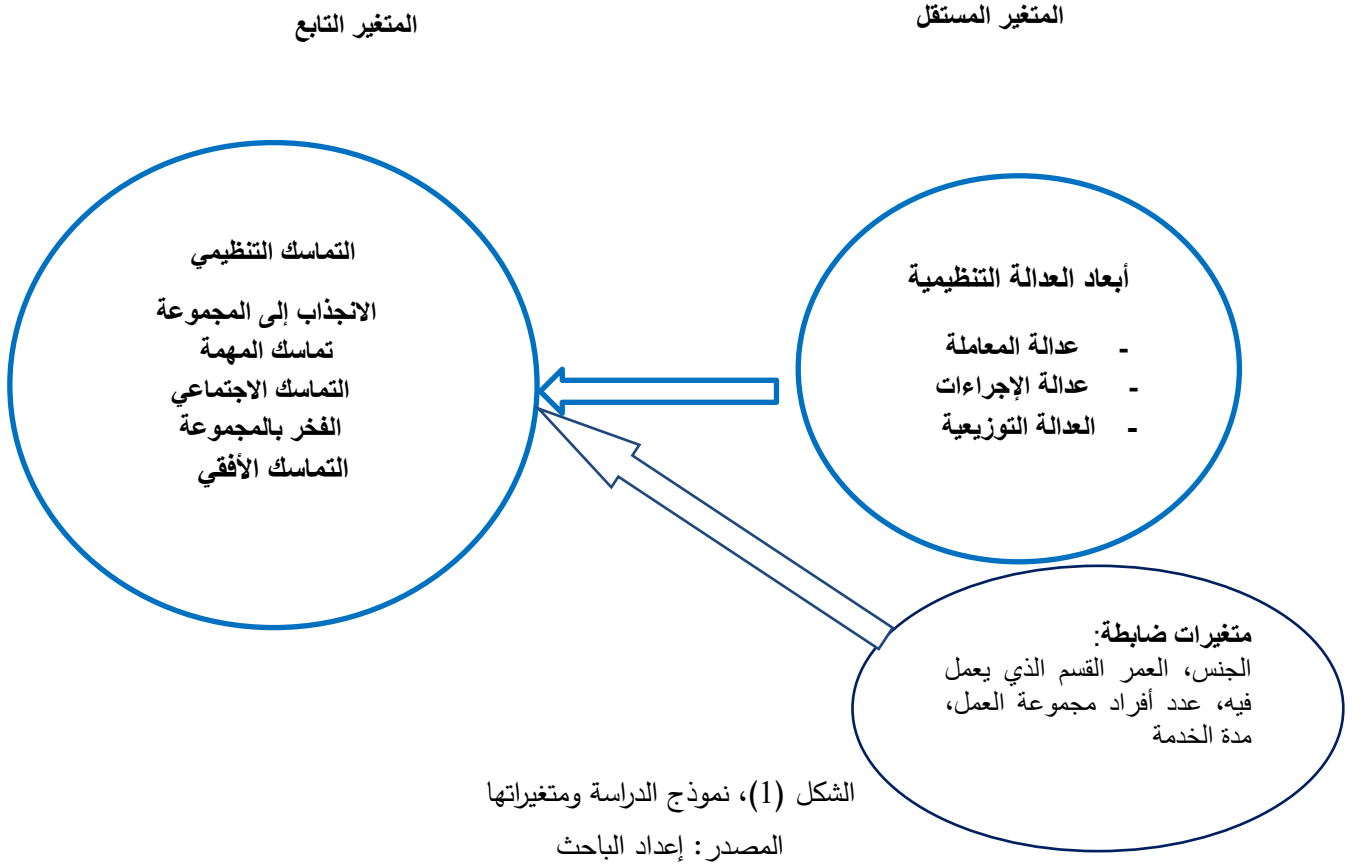
3/2 يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يختلف التماسك التنظيمي (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، القسم الذي يعمل فيه، مدة الخدمة) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

7. نموذج الدراسة ومتغيراتها:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وفرضياتها وضُع نموذج الدراسة كما في الشكل الآتي:



8. أهداف الدراسة: Study Coals

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار الدور المؤثر المتوقع لأبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية في محافظة السويداء.

الأهداف الفرعية:

- التعرف إلى مستوى التماسك التنظيمي بأبعاده المختلفة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية في محافظة السويداء.
- التعرف إلى مستوى ممارسات أبعاد العدالة التنظيمية في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية في محافظة السويداء.
- إظهار إن كان يختلف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي) باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

9. أهمية الدراسة: Importance of Study

تظهر أهمية الدراسة من النواحي الآتية:

الأولى: الناحية النظرية: Theatrical Importance

تساهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة النظرية حول التماسك التنظيمي عبر ربطه بنظرية العدالة التنظيمية، أي الربط بين نظرية العدالة ونظرية التماسك، وإظهار كيف يحصل التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجموعة والتنظيم في سياق تنظيمي معين؛ لأن نظرية التماسك التنظيمي اعتمدت على العوامل الهيكلية المحيطة بعمل المجموعة أو الفريق، أو خصائص المجموعة، مثل (الحجم، والتقارب، والجاذبية، الهدف المشترك والمنافع المتبادلة، المكانة، والديناميكية وغيرها) حيث يحصل الأفراد على فرص متساوية من المنافع في هذا التبادل، وأغفلت النظرية عوامل السياق التنظيمي¹ كالعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى؛ لذلك حاولت هذه الدراسة سدّ هذه الفجوة، واختبار كيف يمكن أن تلعب العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي عبر الثقة بالممارسات الصحيحة لأبعاد العدالة من قبل قادة شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

كما تركز الدراسة على أهمية نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل، ومن أهم عناصرها التوافق بين الفرد والمنظمة، أو التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة، حيث ركزت النظرية على القيمة المستمدة من الثقافة التنظيمية؛ ولم تتضمن تلك القيم ممارسات العدالة التنظيمية، حيث تسعى هذه الدراسة سدّ هذه الفجوة بين النظريتين أيضاً.

الثانية: الناحية العملية: Practical Importance

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من النواحي الآتية:

- التعرف إلى مستوى التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية، وتبيان نقاط القوة والضعف في ذلك التماسك.
- التعرف إلى مستوى ممارسات أبعاد العدالة التنظيمية من قبل إدارة شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية، وإظهار نقاط القوة والضعف في تلك الممارسات.

¹ سياق المنظمة: Context of Organization هو مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي ترتبط بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة ذات الصلة بنشاطها والتي تؤثر في عملياتها ونشاطاتها. أما السياق التنظيمي فهو مجموعة من العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمناخ والعدالة التنظيمية والتكنولوجيا وعلاقات العمل وحجم المنظمة وغيرها التي تظهر نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة (Kemp, Deanna, 2020, 20).

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي ستنجح عن الدراسة العملية إلى إدارة شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية التي يمكن عبرها تجاوز نقاط الضعف في ممارسات العدالة والتماسك التنظيميان إن وجدت وكيفية معالجتها، وتعزيز نقاط القوة التي تزيد منهما على حدّ سواء.
- المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية عبر العلاقات الاجتماعية القوية والتماسكة، بين الإدارة والعاملين، والعمل على تحقيقها معاً.

10. منهجية الدراسة: Methodology

1/10 فلسفة الدراسة: Study Philosophy

يشير مصطلح فلسفة البحث إلى نظام من المعتقدات والافتراضات حول تطوير المعرفة في مجال معين، كما يشير إلى طريقة تفكير الباحث عند حل المشكلة المتعلقة بموضوع بحثه (Saunders, 2016, 124). وهذا يرتبط بموضوع الدراسة على نحو دقيق. وقد اعتمدت الدراسة على الفلسفة البراغماتية التي تعني أن التطبيق العملي للأفكار والمفاهيم والمعتقدات يتم عبر جمع البيانات عن الواقع، وعلى كيفية استخدام تلك البيانات في الواقع العملي وفي التجربة العملية وليس من خلال التشابه مع الحقائق السابقة. وهي مزيج بين الفلسفة الوضعية Positivism والبنائية Instructivism والتفسيرية Interpretivism. (Saunders M, et al 2019, 155). ويرى البراغماتيون إلى أن التبنّي الحصري والمقيد لفلسفة بحثية محددة على أنه غير ذي جدوى، ولا يساعد الباحث كثيراً في تصميم بحثه، ويرون أنه بدلاً من ذلك يجب أن يتم النظر إلى فلسفة البحث كعملية مستمرة ومتواصلة، وهذا ما يسمح للباحث في اختيار الفلسفة أو مزيج من الفلسفات التي تساعد في إجراء البحث (Saunders M, et al 2019, 157).

2/10 مدخل الدراسة (مدخل تطوير النظرية): Study Approach

اعتمدت الدراسة على المدخل الاستدلالي Abduction Approach في تطوير النظرية رغم وجود نظريات حول متغيرات الدراسة؛ لكن (كلّ في مجاله)، لذلك يتم استخدام البيانات التي تُجمع عن مجتمع الدراسة في تطوير النظرية المتعلقة بالتماسك التنظيمي أو في تعديلها وإغناء الإطار النظري الحالي له أكثر مما هو موجود بالفعل في أدبيات العلم الذي يتم البحث فيه (Saunders. M, et al, 2023, 155). ويمكن استخدام الاستدلال عندما يكون للموضوع المدروس ثروة من المعلومات والدراسات، لكن في سياق واحد، والقليل منها في السياق الذي يتم فيه البحث؛ الأمر الذي يتيح للباحث تعديل النظرية الموجودة (Saunders. M, et al, 2019, 157). وهذا ما ينطبق على دراستنا حيث يوجد الكثير من الدراسات حول العدالة التنظيمية، والقليل منها في سياق البحث مع التماسك التنظيمي، لذلك تحاول دراستنا استكشاف إن كان ثمة علاقة بين المتغيرين المدروسين؛ لذلك وُضعت فرضيات

أولية حول علاقة التأثير المحتملة للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل في التماسك التنظيمي كمتغير تابع في الشركة المدروسة، واختبار هذه العلاقة إحصائياً. ومن ثم الوصول إلى استنتاجات، قد تقضي إلى دمج النظرية الحالية عند الاقتضاء، لبناء نظرية جديدة، أو تعديل النظرية الحالية المتعلقة بالتماسك التنظيمي.

3/10 استراتيجية الدراسة: Study Strategy

استراتيجية البحث هي خطة عمل الباحث التي تمكنه من الإجابة على تساؤلات البحث. فالاستراتيجية تمثل عملية ربط ممنهج Methodological link بين فلسفة البحث من ناحية والخيارات اللاحقة المتعلقة بأساليب جمع البيانات وتحليلها من ناحية ثانية (Saunders. M., et al, 2016,178). وتحقيقاً لأهداف الدراسة وفلسفتها ومدخلها اعتمدت الدراسة على استراتيجية (دراسة الحالة) للمجتمع المدروس، وهي شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. حيث تُرس التماسك التنظيمي عبر فهم ديناميكياتة في الواقع الموجودة فيه، أو ضمن سياقها الواقعي. ويدل مصطلح فهم ديناميكيات الموضوع على التفاعلات بين الموضوع المدروس للحالة من ناحية والسياق الذي تحصل فيه من ناحية أخرى (Saunders. M., et al, 2019,184). من ناحية ثانية يمكن استخدام دراسة الحالة عندما تكون الحدود بين الظاهرة قيد الدراسة (التماسك التنظيمي) والسياق التنظيمي Context الذي تحصل فيه الظاهرة (العدالة التنظيمية) غير واضح دائماً، لذلك فإن فهم السياق الذي تحصل فيه الظاهرة والدراسة معاً هما أمران أساسيان للبحث في دراسة الحالة، كما أنه يمكن استخدام استراتيجية دراسة الحالة في البحث الكمي أيضاً (Moghadam M R, et al. 2021, 3).

4/10 طريقة الدراسة: Research Method

اعتمدت الدراسة على الطريقة الكمية في تحليل البيانات لتأكيد بعض الحقائق عن متغيرات الدراسة، حيث يختبر البحث الكمي العلاقات بين المتغيرات المدروسة، والتي تقاس عددياً ويتم تحليلها باستخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية والرسومات البيانية (Saunders. M., et al, 2019,174)، ويعتمد بحث دراسة الحالة على البحث الكمي أو النوعي أيضاً، وكثيراً ما يستخدم مدخل الأساليب المختلطة ، لفهم ديناميكيات الحالة المدروسة فهماً شاملاً (Saunders. M., et al, 2019,184)،

وقد جُمعت البيانات من مصدرين هما:

المصادر الثانوية: التي تتمثل بالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري المعاصرة، والدراسات السابقة من كتب ومجلات علمية متخصصة التي تتناول المتغيرات المدروسة والعدالة والتماسك التنظيميان.

المصادر الأولية: حيث اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من المجتمع المدروس. كما استخدمت أدوات التحليل الإحصائي المناسبة من مقاييس النزعة المركزية في الإحصاءات الوصفية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وفق ما تقتضيه متطلبات الدراسة.

5/10 مجتمع الدراسة: Research Society

تألف مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية الواقعة في محافظة السويداء البالغ (350) عاملاً وفق إدارة الموارد البشرية في الشركة، موزعين على خمسة أقسام هي (قسم المنتجات البلاستيكية، قسم خزانات المياه والأبواب، قسم بوابي الصرف الصحي والبوابي الخضراء، قسم الديكور الداخلي والأبواب). وقد وزعت الاستبانة على (325) عاملاً، أما المسترد منها فكان (319) استبانة كما استبعد (2) استبانة لنقص البيانات فيهما، ويكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (292) استبانة، أي ما نسبته (83.4%) من المجتمع المدروس ونسبة (89.8%) من الاستبانات الموزعة، وهما نسبتان عاليتان للتحليل الإحصائي.

6/10 وحدة التحليل:

اعتمدت الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة كما رأينا، حيث كانت شركة (ريان بلاست للصناعات البلاستيكية) بجميع أقسامها الخمسة وجميع مجموعات العمل في تلك الأقسام، كوحدة للتحليل، وهذا يدل على شمول دراسة الحالة، أي الشركة ككل، ولم يتم البحث في عدد محدود من الوحدات الإدارية أو مجموعات العمل الخاصة أو الثابتة فقط (Saunders. M., et al, 2019,187)، فقد كانت مجموعات العمل (وحدة التحليل الأساسية)، أي العاملين في مجموعات العمل الصغيرة (ورشات، فنية، إدارية وغيرها) التي تشكل الوحدات الإدارية الأكبر (الأقسام الإدارية في الشركة)؛ لأن مجموع الوحدات الإدارية أو الأقسام تشكل التنظيم أو المنظمة بوصفها كيان أكبر، وذلك لفهم ظاهرة التماسك التنظيمي. وهذا ما يتفق مع نظرية النظام System Theory التي ترى أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً متكاملًا مكوناً من عدد من الأجزاء الفرعية، وأن علاقات التأثير المتبادل بين أجزائه الفرعية هي التي تحدد فاعليته، وطريقة تعامل الإدارة وسياساتها تحدد كيفية تفاعل العاملين معها ومع التنظيم ككل. كما ويتفق مع مدخل السلوك التنظيمي الإيجابي أيضاً الذي يرى أن السلوك التنظيمي الكلي هو محصلة عملية معقدة من التفاعلات المتبادلة بين خصائص (الفرد، والمجموعة، والتنظيم) ككل، والتي تشكل في مجموعها سياقات بيئية يكون الفرد جزءاً محورياً فيها، وأن مشاركته في حياة المجموعة والتنظيم يعتمد على ذلك التفاعل (Ettekal, A. V & Mahoney, J. L, 2017,4). أي إن التماسك التنظيمي هو محصلة تفاعل الأفراد في مجموعات العمل الصغيرة نسبياً التي تكون المنظمة بوصفها نظام كلي.

11. حدود الدراسة: Limits of the study

وتتمثل بما يأتي:

الحدود العلمية: Scientific Limits

أولاً: المتغيرات المستقلة: وشملت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة المعاملة، وعدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية) بوصفها متغيرات مستقلة.

ثانياً: المتغير التابع: تمثل المتغير التابع بالتماسك التنظيمي بأبعاده (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي)

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: شملت كل من: الجنس، العمر، مدة الخدمة، القسم الذي تعمل فيه، وعدد أفراد مجموعة العمل، للعاملين.

الحدود المكانية: limits Spatial جرت هذه الدراسة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية الكائنة في محافظة السويداء.

الحدود البشرية: Human limits طُبقت الدراسة على جميع العاملين في الأقسام المختلفة للشركة.

الحدود الزمنية: Time limits أنجزت هذه الدراسة في المدة من 2023 - 2024.

12. مصطلحات الدراسة: Terms of Study

اعتمدت الدراسة على المصطلحات العلمية الآتية:

وتتمثل بما يأتي:

الحدود العلمية: Scientific Limits

أولاً: المتغيرات المستقلة: وشملت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة المعاملة، وعدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية) بوصفها متغيرات مستقلة.

ثانياً: المتغير التابع: تمثل المتغير التابع بالتماسك التنظيمي بأبعاده (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي).

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: شملت كل من: الجنس، العمر، القسم الذي تعمل فيه، وعدد أفراد مجموعة العمل، ومدة الخدمة.

الحدود المكانية: limits Spatial جرت هذه الدراسة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية الكائنة في محافظة السويداء.

الحدود البشرية: Human limits طُبقت الدراسة على جميع العاملين في الأقسام المختلفة للشركة.

الحدود الزمنية: Time limits أنجزت هذه الدراسة في المدة من 2023 - 2024.

12. مصطلحات الدراسة: Terms of Study

اعتمدت الدراسة على المصطلحات العلمية الآتية:

1/12 مصطلحات المتغير المستقل:

العدالة التنظيمية: Organizational justice تعني شعور العاملين وإدراكهم أنهم يعاملون بإنصاف في مكان العمل (Adamovic, M, 2023, 2).

العدالة التوزيعية: Distributional justice تعني إحساس العاملين بالإنصاف المدرك حول النتائج التي يحصلون عليها، قياساً بجهودهم ومساهماتهم في المنظمة، فهي تركز على النتائج المدركة، مثل مستوى الأجور وجدول العمل ومسؤوليات الوظيفة ومدى شعور الفرد بمكافأة عادلة على جهوده وترقية منصفة يستحقها (Adamovic, M, 2023, 5).

العدالة الإجرائية: تعرّف بأنها شعور الأفراد وإدراكهم للعدالة المتعلقة بالقرارات والإجراءات التنظيمية أنها خالية من التحيز ومطبقة باستمرار وتوفر فرصة للتعبير عن آرائهم حول عدالة الإجراءات المتعلقة بتلك القرارات (Irivianti, L. S. D., & Larasati, T. R, 2016, 28).

عدالة التعاملات: Interactional justice تعني شعور الفرد بأنه يعامل معاملة منصفة وغير متحيزة، وأن رئيسه يعامله باحترام، وهي تركز على الإنصاف المدرك للأفراد فيما يتعلق بالتواصل والمعاملة الشخصية التي يتلقونها من رؤسائهم (Geresom, I, 2019, 16).

2/12 مصطلحات المتغير التابع:

التماسك التنظيمي: Organizational cohesion يعني درجة التقارب والجاذبية التي يشعر بها الأعضاء بأنهم جزء من المجموعة التي ينتمون إليها والذي ينعكس في ميل المجموعات في الوحدات والأقسام الإدارية إلى التماسك والترابط معاً والبقاء موحدتين في السعي لتحقيق أهدافها وأهدافها المنظمة الواحدة (Nwizia, T J. Okachi C. G, 2020, 32).

الانجذاب الشخصي إلى المجموعة: يدل على مدى إعجاب الفرد بوصفه عضواً في المجموعة الواحدة وعدم تركها أو عدم إعجابه بأعضاء المجموعة الآخرين (Maman L. et al, 2020, 124187).

تماسك المهمة: Task cohesion يُقصد بها ثقة المجموعة بقدرتها على أداء المهمة الأساسية التي وُجدت من أجلها، والرؤية والرغبة المشتركة لأداء تلك المهمة بفاعلية والالتزام بها (Geresom, I, 2019, 16).

التماسك الاجتماعي: Social cohesion يشير التماسك الاجتماعي إلى درجة من الروابط المرتكزة على أساس العلاقات الاجتماعية التي تتكون في أثناء العمل بين أفراد المجموعة التنظيمية الواحدة (Mushtaq R. et al, 2019, 920).

الفخر بالمجموعة: Group Pride يعني شعور الفرد واعتزازه أنه ينتمي بروابط قوية إلى مجموعة عمل معينة مع ما تمثله المجموعة من مكانة بالنسبة له (Jamie B. et al, 2015, 25).

التماسك الأفقي: يشير إلى العلاقات بين أعضاء المجموعة الواحدة من نفس مستوى السلطة، أو المستوى التنظيمي الواحد. (Severt J B., Estrada A X, 2015, 14).

مجموعة العمل: Group Work هي عبارة اجتماع فردين أو أكثر، بطريقة رسمية بحيث يكونون متفاعلين ومتراطيين، ويعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة (Robbins, s et al, 2024, 303)

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل على مقدمة الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وما يميزها عنها وأوجه الاستفادة منها، ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، ونموذجها، وأهميتها من النواحي (النظرية، والعملية والاجتماعية)، كما تضمن على منهجية الدراسة من حيث (فلسفة الدراسة، ومدخلها، واستراتيجيتها، وطريقتها ومجتمع الدراسة وعينتها)، كما تم تبيان حدود الدراسة (العلمية، الزمنية والمكانية، والبشرية)، وأخيراً وضعت تعريفات إجرائية علمية للمصطلحات العلمية التي تعكس المتغيرات المدروسة.

الإطار النظري للدراسة

(أدبيات الدراسة)

الفصل الثاني

العدالة والتماسك التنظيميان

المبحث الأول
العدالة التنظيمية

المبحث الثاني
مجموعات العمل

المبحث الثالث
التماسك التنظيمي

المبحث الأول العدالة التنظيمية Organizational Justice

تهتم منظمات الأعمال بموضوع العدالة التنظيمية، لما له من آثار إيجابية على العاملين فيها، إذا مورست على نحو موضوعي صحيح، بدون تحيز؛ لأنهم عندما يدركون أن إدارة المنظمة تتبع إجراءات عادلة في تخصيص الموارد وإجراءات العمل، وفي المعاملة الحسنة، كل ذلك سوف ينعكس إيجاباً على التزامهم بها، وولائهم لها واندماجهم فيها. وموضوع العدالة من الموضوعات المهمة في دراسات السلوك التنظيمي المعاصر، كونه يتنبأ بالاتجاهات الإيجابية للموارد البشرية حول الكثير من القضايا التي تهمها، وهو من عوامل السياق التنظيمي الذي يساهم في بناء الثقة داخل المنظمة، والذي قد تؤثر في تماسك التنظيم عبر تماسك مجموعات العمل.

نتناول في هذا المبحث موضوع العدالة التنظيمية بوصفه المتغير المستقل في هذه الدراسة، مظهرين مفهومها، وأهميتها، ثم نظرية العدالة، وأبعادها، وتأثيرات العدالة في التماسك وفي المتغيرات التنظيمية الأخرى.

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

عرّف الباحثون العدالة التنظيمية تعريفات عديدة، اختلفت باختلاف نظرتهم إلى موضوعها وأبعادها. نبين فيما يأتي أهم تلك التعريفات.

العدالة التنظيمية هي مفهوم عام يتعلق بكيفية إدراك العاملين (الأفراد والجماعات) لطريقة معاملة إدارة المنظمة لهم في أثناء ممارستهم لأعمالهم فيها، وكذلك نمط استجاباتهم السلوكية لتلك المدركات (Moon, K et al, 2024, 2). وفي السياق ذاته عُرِّفت بأنها درجة إحساس العاملين بالمساواة العادلة في المعاملة من قبل إدارة المنظمة (التزه، 2016، 232). والعدالة تدل على مدركات الأفراد وتقييماتهم للمعاملة الأخلاقية والمنصفة لهم من قبل إدارة المنظمة (Yean, T.F, 2019, 798). وهو مفهوم يتضمن إدراك الأفراد فيما إذا كانوا يُعاملون من قبل الإدارة، ويتعاملون مع الآخرين معاملة منصفة وعادلة عند تخصيص الموارد، وعمليات صنع القرارات، وممارسات السلطة، وإيصال المعلومات، والتفاعل في المنظمة (Zhang, X. et al, 2024, 1).

تدل تلك التعريفات على جانب أو بُعد واحد من أبعاد العدالة التنظيمية (كما سوف نرى عند دراسة أبعادها) وهو عدالة المعاملة التي يتلقاها الفرد من إدارة المنظمة، كما وتدل على نمط استجابته لتلك المعاملة الذي قد يكون مرضياً في حال كانت المعاملة إيجابية، أو غير مرضٍ إذا كانت المعاملة سلبية. أشارت بعض تعريفات العدالة التنظيمية إلى بعض الأبعاد الأخرى لها، فقد عُرِفَتْ بأنها "الإدراك الإيجابي القائم على مقارنة الفرد للمدخلات المادية والمعنوية التي يتلقاها مع ما يتلقاه زملاؤه ومدى عدالة اللوائح والإجراءات التنظيمية وطريقة تطبيقها من قبل رئيس القسم" (تيش ولمين، 2016، 498). حيث يدلّ هذا التعريف على بُعدين آخرين للعدالة هما العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات كما سوف نرى. وبعض تعريفات العدالة كانت أكثر شمولاً لأبعادها وعُرِفَتْ بأنها "التوزيع العادل للمخرجات التنظيمية، وحيادية اتخاذ القرارات والإجراءات والتعامل الحسن مع الأفراد داخل المنظمة" (شرف وديوب، 2024، 9).

يدل هذا التعريف على الأبعاد الثلاثة للعدالة وهي (العدالة التوزيعية كونها تتعلق بالتوزيع العادل لمخرجات المنظمة وإيراداتها، و(العدالة الإجرائية) بكونها تتعلق بإجراءات اتخاذ القرارات، و(عدالة التعاملات) كونها تشير إلى التعامل الحسن مع الأفراد داخل المنظمة. والعدالة التنظيمية هي "قيمة مهمة للفرد عند ممارسة العمل، وهي إدراك يتمثل بشعور الفرد بذاته ممارسات الإنصاف والنزاهة والموضوعية، فيما يخص توزيع الإيرادات والإجراءات في نواحي العمل كافة، وفي التعاملات الصادرة عن أطراف العمل وفي المعلومات والتفسيرات المقدمة لهم عند تنفيذ مهمات وظائفهم، حيث تنعكس تلك المدركات في اتجاهات الفرد وسلوكيات عمله التي عبرها تحدد درجة العدالة التنظيمية" (عبد النبي يسين وآخرون، 2023، 1268). يضيف هذا التعريف فكرة جديدة هي أن العدالة هي قيمة مهمة للفرد عندما يمارس عمله في المنظمة، وهي إدراك يتمثل بشعوره بالإنصاف والنزاهة المدركتين في أبعاد العدالة (التوزيعية، والإجرائية، وعدالة التعاملات).

كما نرى أن تلك التعريفات أشارت إلى (مادة أو موضوع) العدالة التنظيمية المتمثل بالإدراك تارة والمدركات تارة ثانية والإحساس تارة ثالثة، مع ضرورة الإشارة إلى أن الإحساس هو أحد مكونات الإدراك أو العملية الإدراكية، وهو يرتبط بالأعصاب التي تنقل صور المثيرات الخارجية (المادية وغير المادية) وأصواتها إلى الدماغ البشري الذي يقوم بإعطائها معانٍ معينة وتفسيرها والتصرف أو الاستجابة لتلك المثيرات وفق تلك المعاني. كما يجب الإشارة إلى أن مصطلح المدركات هو ناتج العملية الإدراكية، وتأسيساً على ذلك تصبح العدالة التنظيمية موضوعاً مدركاً يشعر به الفرد أو يشعر بنقيضه الذي هو (الظلم) عندما يكون هناك نقص في توزيع الموارد، وفي المعاملة وفي الإجراءات إدارة المنظمة. كل ذلك يدعونا إلى وضع التعريف الإجرائي الآتي للعدالة التنظيمية.

العدالة التنظيمية: هي استجابة إيجابية مدركة لما يشعر به العاملون من ممارسات صحيحة من قبل إدارة المنظمة تتعلق بإنصافهم عند توزيع الموارد، والمعاملة الإنسانية، وعند اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالقرارات وبغيرها التي تؤثر في تماسكهم في أثناء أداء واجباتهم الوظيفية في شركة ريان بلاس لصناعة الأنابيب البلاستيكية.

2. أهمية العدالة التنظيمية:

تظهر أهمية الممارسات الصحيحة للعدالة التنظيمية في الفوائد التي تحققها لكل من العاملين والإدارة على حد سواء التي منها الآتي: (البرعمي والجريدة، 2023، 344).

- تُظهر واقعية نظام توزيع الأجور والتعويضات عن طريق عدالة توزيعها.
- تُعبر عن منظومة القيم وأخلاقيات العمل السائدة في المنظمة.
- تُعدُّ أحد أهم العوامل المكونة للرضا الوظيفي والالتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تُعدُّ من أهم عوامل الرقابة الذاتية للإدارة عند اتخاذها للقرارات الإدارية. نظراً لانعكاساتها الإيجابية أو السلبية على مشاعر العاملين الذي سينفذون تلك القرارات.
- تُعدُّ أحد عوامل المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الذي يسمى بمناخ العدالة (Lim, B.T.; Loosemore, M, 2017, 98).
- تُعدُّ أحد عوامل استقرار العاملين في المنظمة وبقائهم فيها، حيث تُخفف من نية تركها ومغادرتها (Kang, M. Sung, M, 2019, 155).

يتضح مما تقدم أن أهمية العدالة تأتي من انعكاس ممارساتها الإيجابية أو السلبية في مشاعر العاملين ورضاهم الوظيفي عن تلك الممارسات التي يتحدد في ضوءها بقاءهم في المنظمة أو مغادرتها، كما يتحدد في ضوءها مستوى دافعيتهم إلى العمل ومن ثم مستوى أدائهم الوظيفي وأداء المنظمة ككل.

3. نظرية العدالة: Theory of Justice

في إطار دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي وخاصة دراسات الدافعية التنظيمية، اهتم الباحثون في العوامل التي تزيد من الرضا والدافعية إلى العمل فكانت نظرية العدالة التي وضعها الباحث (آدمز Adams عام 1963) وقد عرفها بأنها درجة من شعور الفرد وإدراكه للمساواة والإنصاف الذي يحصل عليه في الحقوق والواجبات مقارنة مع زملائه في المنظمة (Chen, S. Y. et al., 2015, 4)، وهي تقوم على افتراض أساسي هو أن الدافعية العالية إلى العمل يتحقق عبر حصول توازن بين جهد الفرد المبذول والمساهمة في تحقيق النتائج. والأفراد يقارنون بين جهودهم المبذولة، وعوائدهم (المنافع) التي يحصلون عليها مع جهود وعوائد زملائهم الآخرين الذين يعملون في وظائف وظروف عمل مشابهة. فإذا ما أدرك الفرد واقتنع أنه يُعامل معاملة غير عادلة مقارنة مع غيره، فسيولد لديه شعوراً بالإحباط والتوتر ومن ثم انخفاض الدافعية لديه إلى العمل. وتتكون العوائد أو المنافع (النتائج أو المخرجات) من الأجر،

والتعويضات، والمزايا الوظيفية الأخرى، مثل: الترقية والمركز الوظيفي والاعتراف والاهتمام بالعامل وغيرها. وتتكون الجهود (المدخلات) من القدرات والمهارات والخصائص الذاتية للفرد التي تتفاعل مع غيرها ويضعها في خدمة العمل (التزه، 2019، 1471، أ). أما أبعاد العدالة فنتناولها في الفقرة الآتية.

4. أبعاد العدالة التنظيمية: Organizational Justice Dimensions

وضع الباحثون عدداً من الأبعاد أو العناصر المكونة للعدالة التنظيمية هي (عدالة المعاملة، العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، وعدالة المعلومات، العدالة التقييمية)، نتناول الأبعاد الثلاثة الأولى الأكثر استخداماً من قبل الباحثين وبما يخدم أهداف الدراسة.

1/4 العدالة التوزيعية: Distributive Justice

يعود مفهوم العدالة التوزيعية إلى نظرية العدالة للباحث سالفة الذكر الذي رأى أن العدالة لا تعني المساواة، بل تعني الإنصاف، وهي لا تتحقق إذا تمت معاملة الأفراد معاملة متساوية؛ لأن ذلك، قد لا يحقق الإنصاف للأفراد الذين يؤدون أعمالهم أداءً مميزاً عن زملائهم (عبد النبي يسين وآخرون، 2023، 1269). كما يدل مفهوم العدالة التوزيعية على كيفية إدراك العاملين لعدالة النتائج التي حصلوا عليها كالتعويضات والأجور والمكافآت والترقيات. ثم أن إدراك الفرد للعدالة يحصل بمقارنة مساهمته أو مدخلاته بالمكافأة أو الإيرادات (المخرجات) التي يتوقع الحصول عليها. وعندما يجد أن توزيع النتائج غير عادل سيحاول إعادة التوازن عن طريق تعديل مدخلاته، كي تتساوى مع مخرجات الآخر الذي يعمل في وظيفة مشابهة (Moon, K et al, 2024, 5)، حيث يُجري مقارنة بين نسبة النتائج إلى المدخلات الخاصة به مع تلك الخاصة بالآخرين الذين يؤدون أدواراً مماثلة، وهي عملية مهمة في تقييم العدالة المدركة لتوزيع تلك المخرجات التي تحصل في سياق تنظيمي لعمل المنظمة (Moon, K et al, 2024, 5).

وهذا يعني أن مفهوم العدالة التوزيعية يعبر عن الإنصاف المدرك من قبل الفرد عن توزيع الموارد وفق معيار مساهمته في النتائج مقارنة بالإيرادات المتمثلة بالمكافآت، ومدى الرضا عن حالة التوازن التي يشعر بها بين المساهمات والإيرادات التي يحصل عليها (عبد النبي يسين وآخرون، 2023، 1269). فالعدالة التوزيعية تشير إدراك الفرد للإنصاف الناتج عن توزيع النتائج التي تم الوصول إليها. وفي هذه الحالة، لا يحصل جميع الأفراد على العدالة ذاتها؛ لأن لكل فرد أداء مختلف ومن ثم أجر يتناسب مع نتائج هذا الأداء وجودته (Dewantoro N K P, et al, 2022, 67). كما تدل عدالة التوزيع على الإنصاف الناتج عن كيفية توزيع إدارة المنظمة للترقيات الوظيفية والمكافآت بين العاملين. وهناك ثلاث مراحل لا بد من توافرها كي يدرك الفرد عدالة التوزيع، هي:

- **مرحلة التقييم:** ويعني قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات التي يحصل عليها الفرد من المنظمة.

- **مرحلة المقارنة:** حيث يقارن الفرد ذاته بآخر يعمل في المنظمة أو خارجها في عمل مشابه لعمله.
- **مرحلة السلوك:** وهو إدراك العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو المساهمات والإيرادات ثم القيام بالسلوك الذي قد يكون سلوكاً إيجابياً أو سلبياً بناءً على ذلك الإدراك.

وينتج عن كل ذلك حصول الفرد على عوائد مادية أو غير مادية يجب أن تساوي ما يقدمه من مساهمات وجهود كي يشعر الفرد بالعدالة (عبد النبي يسين وآخرون، 2023، 1269). ويضيف باحثون آخرون ثلاثة قواعد لا بد من توافرها عند تقييم الفرد للعدالة التوزيعية، الأولى هي قاعدة النوعية: التي تدل على أن نظام توزيع الإيرادات أو المخرجات يجب أن يشمل جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية (ذكوراً أكانوا أم إناثاً) أو غير ذلك. والثانية هي قاعدة الحاجة: التي يجب أن تأخذ بعين النظر سلم أولويات الحاجات عند العاملين والعمل على تلبيتها ما أمكن. أما القاعدة الثالثة والأخيرة، هي قاعدة الإنصاف: التي تدل على ضرورة منح المكافآت والتعويضات وفق مساهمة الفرد في نتائج العمل. كأن يمنح الفرد الذي يعمل ودية عمل كاملة تعويضات أكبر قيمة ممن يعمل في أوقات عمل جزئية شريطة أخذ الجهود المبذولة بعين النظر (شرف وديوب، 2024، 9).

يتضح مما تقدم أن العدالة التوزيعية بكونها أحد أبعاد العدالة التنظيمية مهمة جداً في حياة العاملين؛ لأنها تعبّر عن حالة نفسية من الإنصاف المدرك للعامل، وموضوع هذه الحالة هو (توزيع الموارد) الذي يجب أن يتم وفق جهوده المبذولة ومدى مساهمتها في تحقيق النتائج وعند هذه النقطة تتحقق حالة من التوازن النفسي للفرد يشعر فيها بالرضا عن الإيرادات التي يحصل عليها التي تتناسب مع جهوده المبذولة. وفي حال لم يصل إلى حالة التوازن تلك سيشعر بعدم الرضا والظلم أو اللانصاف، وما قد يترتب على ذلك من آثار نفسية ومادية سلبية قد تنعكس على علاقات العمل، وربما التفكير بترك العمل.

2/4 عدالة المعاملة: Interactional Justice

تسمى بعدالة التعاملات وعدالة التفاعلات أيضاً. ويُقصد بها إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يشعرون بها من المديرين عندما ينفذون إجراءات العمل الخاصة بوظيفتهم، والأخذ بعين النظر حاجاتهم الشخصية عندما يتخذ المديرين قراراتهم ويصدرون الأوامر الإدارية، أي الاهتمام بالجانب الإنساني لهم، ومشاركتهم في معرفة النتائج المترتبة على قراراتهم وانعكاسها على العاملين (التزه، 2016، 234).

تسمى عدالة المعاملة الناتجة عن علاقات التفاعل بين الأفراد بعدالة التفاعلات التي تدل على جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد عمليات اتخاذ القرارات الرسمية من قبل الإدارة. وهناك أربعة معايير لهذه العدالة هي: الاحترام واللياقة، والصدق، والتبرير. وقد وضع (غرينبرغ) بُعدان للعدالة التفاعلية هما العدالة الشخصية وعدالة المعلومات، حيث تستند العدالة الشخصية على معايير الاحترام واللياقة، في حين تركز عدالة المعلومات على معياري الصدق والتبرير (Adamovic, M, 2023).

5). كما يولي الكثير من الباحثين أهمية كبيرة لعدالة المعاملة تفوق العدالة التوزيعية، كونها تتعلق بالثقة بالإدارة، وهذا يؤكد على دور هذه العدالة في تعزيز ثقافة مكان العمل (Hafeez, I, et al, 2019, 177). لذلك تعبر عدالة المعاملة عن طبيعة علاقات العمل الناتجة عن التفاعلات المباشرة بين العاملين وإدارة المنظمة، خاصة المتعلقة بالإجراءات والنتائج. ويضعها الكثير من الباحثين في مقدمة أبعاد العدالة التنظيمية وأكثرها أهمية، كونها تعبّر عن اتجاهات العاملين حول المشرفين والرؤساء، أي تعبّر عن جودة علاقات العمل الرأسية، والتي يجب أن تتضمن شرحاً وتوضيحاً وتبريراً لعمليات الإدارة، وهذا ما يكسب الإدارة ثقة العاملين فيها، ويجعلهم أكثر التزاماً وتماسكاً فيما بينهم (Moon, K et al, 2024, 6). كما وتعد عدالة التعاملات امتداداً لعدالة الإجراءات وهي تدل على أسلوب الإدارة وتصرفاتها نحو العاملين في المنظمة، أي جودة المعاملة التي يتلقاها من المشرف أو الرئيس في أثناء ممارستهما للإجراءات والسياسات الملزمة في مكان العمل والتي يكون الفرد حساساً لها، كونها تمسه شخصياً (عبد النبي يسين وآخرون، 2023، 1271). وعدالة التعاملات هي تعبير عن جودة العلاقات الشخصية بين المدير المباشر والعاملين، وهي تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق من المدير عند توجيه العاملين وعن مبررات اتخاذها للقرارات التي سينفذونها، كما وتعكس شعور العاملين بعدالة المعاملة من الإدارة عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب صدورها عن الإدارة (البرعمي والجريدة، 2023، 344).

ترتكز عدالة المعاملة على نظرية التبادل الاجتماعي التي تعتمد على قاعدة المعاملة بالمثل، أي يسعى الفرد إلى رد المزايا الذي تقدمها الإدارة بمساهمات وجهود تظهر في نتائج أداء العمل كما توضح كيف تؤثر العدالة التنظيمية المدركة في نتائج العمل وخاصة بالنسبة للإجراءات المرتكزة على العوائد المتوقعة والفعلية من الآخرين. وهذا يدل على أن إدراك العاملين للمعاملة العادلة من قبل الإدارة يُعد ميزة قد تعزز من تماسكهم في المنظمة (Colquitt, J.A et al, 2013, 205).

يتبين مما تقدم أن هذا البُعد من أبعاد العدالة التنظيمية لا يقل أهمية عن بُعد العدالة التوزيعية، كونه يتعلق بمشاعر العاملين الناتج عن كيفية تعامل إدارة المنظمة (مشرفين ورؤساء) مع العاملين في أثناء أداء واجباتهم الوظيفية، أي إن موضوع هذا البُعد من العدالة هو (كيفية معاملة الإدارة) الذي ينعكس إيجاباً على جودة علاقات العمل التي قد تتمثل في التماسك عند أداء الواجبات وتحقيق النتائج.

دلت نتائج الدراسات على أن نوعية العلاقة بين الإدارة والعاملين تحدد نمط القيادة المعمول به في المنظمة وهذا يعتمد على أسلوب المشرف في تعامله مع مرؤوسيه بالدرجة الأولى، وهذا يُعد من أهم العوامل المحددة لقوة التماسك التنظيمي، وجاذبية الإدارة وسمعتها، لأن نمط الإشراف المركزي والتسلطي، قد يؤدي إلى علاقات عمل سلبية، أما نمط الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للعاملين بإبداء آرائهم وسماع صوتهم فيزيد من ثقتهم بإدارة المنظمة وانتماهم إليها (العميان، 2018، 65).

كما ويستطيع المشرفون والمديرون زيادة مستوى التماسك والاندماج بالعمل عبر توفير عدد من المتطلبات، مثل توضيح أهداف العمل، وتقدير جهود العاملين ومعاملتهم معاملة إنسانية عادلة، وتنظيم

العمل، وتزويدهم بالموارد الضرورية اللازمة لتحقيق أهداف العمل (Armstrong, M. 2021,196). ومن العوامل المؤدية إلى عدم الرضا والمشاركة في أعمال التنظيم كانت: ضغوط العمل، وغياب العمل بروح الفريق، وضعف الدعم الاجتماعي، وعدم الاعتراف بجهود العاملين، وضعف مقومات السلامة والأمان الوظيفيين (Suleiman, W. et al, 2017, 608). تؤدي علاقات العمل بين العاملين من جهة والعاملين والرؤساء من جهة ثانية دوراً مؤثراً في دمجهم بأعمالهم و شؤون المنظمة (Hafeez, I, 178, 2019, et al). من أهم العوامل المؤدية إلى عدم الرضا و المشاركة في أعمال التنظيم كانت: ضغوط العمل، وغياب العمل بروح الفريق، وضعف الدعم الاجتماعي، وعدم الاعتراف بجهود العاملين، وضعف مقومات السلامة والأمان الوظيفيين (Stephen, T.T, et al,2019, 3)؛ ولإظهار أهمية أسلوب المشرف في تعامله مع المرؤوسين يربط الباحثون بين بقاء العامل في المنظمة واستمراره فيها ونوعية علاقات العمل. ويدللون على ذلك من خلال عدد سنوات الخدمة، ومعدل ترك العمل، فكلما انخفض هذا المعدل دلّ ذلك على سلامة العلاقة بين المشرفين والعاملين وتوازنها، وعلى العكس في حال زيادة ذلك المعدل (Hardjanti, I.W, 2017, 9).

تظهر الدراسات أن العمل في المنظمات تحتاج إلى متطلبات عمل عالية من العاملين، ومن ثمّ تنشأ الحاجة إلى أهمية توافر موارد عمل كافية كتوافر البيئة الداعمة (أي جماعات في العمل) والدعم الاجتماعي من الرؤساء كقضية حيوية لمواجهة تلك المتطلبات. ومع ذلك فإن الاندماج في العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقرار البقاء أو ترك الوظيفة تبقى قضية فردية لكل عامل (Geisler, M, et al,2019,4). ثم إن خلق بيئة آمنة يعزز من رفاهية العاملين ويقلل المخاطر النفسية والاجتماعية كالتصرفات السيئة في مكان العمل، وكما أن دعم العلاقات الإيجابية المتبادلة وتقدير العاملين وشعورهم بالإنجاز الشخصي سوف يؤدي ذلك إلى دمجهم في العمل (Stephen, T.T, 1-11, 2019, et al).

3/4 العدالة الإجرائية: Procedural Justice

وتسمى بعدالة الإجراءات التي يقصد بها شعور الفرد بالرضا والإنصاف عن الإجراءات التي تعتمدها الإدارة عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتخصيص التعويضات والمكافآت، وطريقة توزيعها على العاملين في المنظمة (التزه، 2016، 233). وتتمثل عدالة الإجراءات في شرح إجراءات العمل وعملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والتفاعل بين من يعمل على وضعها وتنفيذها عبر الالتزام بالمعايير المحددة في إجراءات التنفيذ والمشاركة في إعداد تلك القرارات مع حق العامل بالتعبير عن رأيه في الاعتراض على بعضها في حال كانت غير مناسبة له (عبد النبي يسين وآخرون، 2023، 1270). كما وتعبّر عدالة الإجراءات عن إدراك الفرد لدقة تلك الإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة في عملية اتخاذ القرارات

التنظيمية، وأن عدالة العملية لا تقل أهمية عن نتائج هذه العملية (Moon, K et al, 2024, 5). كما تشير إلى مدى إدراك الفرد وإحساسه بعدالة الإجراءات المعتمدة في المنظمة عند توزيع الإيرادات والمكافآت، كطريقة دفع الأجور والتعويضات والمزايا الوظيفية المختلفة، وممارسات عملية تقويم الأداء والعلاوات المرتبطة بها، وكذلك عملية الترقية الوظيفية وشغل وظائف عليا في المنظمة (التزه، 2016، 233). ومن العوامل الرئيسية التي تؤثر في ذلك الإدراك هو الفرص المتاحة للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستماع لصوتهم عند تقييمهم ومناقشتهم للإجراءات المتعلقة بأجورهم وتعويضاتهم، وكذلك التأكد من استخدام أساليب عادلة في التقييم، وهذا ما يجعل إدراكهم لعدالة الإجراءات أكثر دقة وعمقاً (Moon, K et al, 2024, 5). وللوصول إلى مستوى مقبول من عدالة الإجراءات يجب توفير شرطين لها: الأول، هو اتفاق الطرفان (الإدارة والعاملون) على مجموعة من الأسس الموضوعية التي يتم عبرها وضع تلك الإجراءات. وهذا ما يسمى برقابة العملية Process Control التي تعني أخذ وجهة نظر العاملين في المنظمة عن القرار الذي يُتخذ بشأن توزيع الإيرادات والمكافآت وشرحه لهم، والثاني، هو أنه يجب على الإدارة تزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن طريقة تطبيق تلك الإجراءات التي تخص العمل في المنظمة (البرعمي والجرايدة، 2023، 334). وهذا ما يسمى بتوضيحات العملية Process Explanations، الذي يقصد بها شرح أسباب تلك الإجراءات ومبرراتها للعاملين فيما يخص التعويضات والإيرادات. وهنا يشعر الفرد بنوع من العدالة المدركة كونه يعرف كيف وُزعت الإيرادات وفق المعلومات التي توافرت لديه (التزه، 2016، 233). وموضوع العدالة الإجرائية كما أصبح واضحاً هو الإحساس الناتج عن استجابة الفرد لكيفية توزيع النتيجة أو المخرجات. وهذا البعد لا يركز على عدالة النتائج، بل على مدى صوابية وموضوعية الإجراءات أو الخطوات التي اتخذتها إدارة المنظمة في قراراتها وفي عمليات التشغيل لديها والوصول إلى النتائج أو المخرجات، كأن تكون قد اعتمدت على معايير أخلاقية واعتمدت على الشفافية في ذلك (Dewantoro N K P, et al, 2022, 67).

4/4 عدالة المعلومات: Information Justice

يربط الباحثون هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية ببعد عدالة المعاملة، كما ويرتبط بعدالة الإجراءات أيضاً كما هو واضح في الفقرة السابقة. ويقصد به إلى أي مدى تقدم الإدارة معلومات كافية للعاملين تشرح فيها إجراءاتها وقراراتها المختلفة، وكيفية تخصيص الموارد لأقسام المنظمة ووحداتها التنظيمية (التزه، 2016، 234). كما تتمثل عدالة المعلومات بتقديم توضيحات وشروحات حول تنفيذ إجراء معين، والعمل بمبدأ شفافية المعلومات حول إجراءات اتخاذ القرارات، وأن تكون البيانات والمعلومات متاحة لجميع العاملين وخاصة المتعلقة منها بتنفيذ إجراءات محددة، وأن يكون المدير هو مصدر تلك المعلومات وعلى دراية واسعة بما هو جديد منها فيما يخص العمل ضمن نطاق إدارته. وأن يساعد

العاملين على كيفية الاستفادة منها، وتوفير نظام اتصالات فعال لتبادلها بين أقسام المنظمة المختلفة (عبد النبي يسين وآخرون، 2023، 1272).

تتمثل القدرة التنبؤية لهذه لنظرية العدالة بأبعادها المختلفة في النتائج السلوكية المتوقعة على العاملين التي تتمثل في تماسك مجموعات العمل في الشركة المدروسة عن طريق المعاني المشتركة التي تتكون لدى العاملين فيها من ممارسات العدالة التي قد تنعكس في قوة ذلك التماسك وفي تكامل مهمات عملها.

5. تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في المتغيرات التنظيمية:

1/5 تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي:

تدل نتائج العديد من الدراسات على أن الممارسات الإيجابية أو السلبية للعدالة التنظيمية تؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية، لعل من أهمها (الرضا، إنتاجية الفرد والمجموعة، الالتزام، الولاء، الاندماج بالعمل، ترك المنظمة، سلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء التنظيمي) وغيرها من المتغيرات الأخرى. ولم نجد دراسات كثيرة أظهرت تأثير العدالة في التماسك التنظيمي على وجه التحديد؛ مع ملاحظة مهمة (هي أن الوصول إلى مستويات عالية من التماسك داخل المنظمة يُعد من أهم الأهداف التنظيمية التي تعمل المنظمات إلى الوصول إليها)؛ لذلك نبين فيما يأتي نتائج ممارسات العدالة في بعض من تلك المتغيرات التي نستقرئ منها إمكانية تأثيرها في التماسك التنظيمي.

تدل نتائج الدراسات على أن ممارسات عدالة المعاملة المتمثلة في الصدق والإنصاف والاهتمام بكرامة الفرد يؤدي إلى الانسجام في أداء المهمة، وإلى الارتباط العالي بالمنظمة، وتكوين بيئة عمل إيجابية تنعكس على سلوكيات الأفراد وتماسكهم عند أداء أعمالهم (Mushtaq R. et al, 2019, 919). وقد ساهم كل من العدالة التنظيمية و(ثقافة التنمية بكونها أحد أبعاد الثقافة التنظيمية) في تماسك مجموعات العمل في المنظمات المالية التي تشهد عمليات الاندماج والاستحواذ. وقد فُسر ما مجموعه 40% من تباين التماسك التنظيمي لمجموعات العمل في الشركات المدروسة عن طريق الثقافة والعدالة التنظيميان. وقد كان للعدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً وكبيراً في تماسك مجموعات العمل في الشركات المدروسة (Ismail M, et al, 2018, 246). يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التماسك التنظيمي توافر الممارسات الصحيحة لأبعاد العدالة التنظيمية للموارد البشرية، وأن يدرك الفرد ويشعر أن هذه المعاملة هي معاملة عادلة بالفعل (Moon, K et al, 2024, 2). وعندما يشعر العاملون بعدالة معاملة إدارة المنظمة ودعمها لهم، فسيظهرون سلوكاً إيجابياً يقابل تلك المعاملة، ويقللون من السلوكيات الضعيفة، ويعزز ذلك من علاقات الثقة المتبادلة ويقوي من علاقات الارتباط فيما بينهم (Mushtaq R. et al, 2019, 922) يركز تحقيق الأهداف التنظيمية على نظرية التبادل الاجتماعي، التي تؤكد على دور العدالة في ظهور علاقات المنفعة المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، ودرجة إدراكهم للعدالة

التوزيعية، المتعلقة بتوزيع (التعويضات والمكافآت والترقيات الوظيفية)، وإدراكهم للعدالة الإجرائية أيضاً ، المتمثلة بإجراءات اتخاذ القرارات في المنظمة، أي بعدالة عملية صنع القرارات)، وكذلك إدراكهم لعدالة التعاملات (عدالة التفاعلات مع المشرفين والمديرين أثناء العمل) (Hermanto, Y.B.;) (Srimulyani, V.A, 2022,4).

ويرى الباحثون أن التفاعل بين خصائص الفرد و(بيئة العمل ممثلة بخصائص التنظيم) هو الذي يؤدي إلى تماسك التنظيم؛ لأن توافر مستوى معين من الخصائص الذاتية التي تكملها خصائص جماعات العمل، وهنا يظهر الارتباط والتماسك بين عمل الفرد وعمل المجموعة ككل (Annelies E.M. van Vianen, 2018, 78). كل ذلك يؤثر تأثيراً كبيراً في تكوين علاقات التبادل التي تبنى على أساس الثقة المتبادلة داخل المنظمة، الأمر الذي قد يعزز من تماسك العاملين في مختلف الأقسام الإدارية في المنظمة.

2/5 تأثير أبعاد العدالة في الرضا والأداء الوظيفي والتنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسات أن تأثير ممارسات العدالة التنظيمية يُعدّ من المحددات الرئيسة التي تؤثر في عمل الفرد وفي نتائج أدائه، كما وتؤثر في متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Moon, K et al, 2024, 2). وقد دلت الدراسات على تأثير العدالة في سلوكيات الرضا الوظيفي الذي يدل على استجابة الفرد أو رد فعله تجاه ما يتلقاه من العمل، بما في ذلك بيئة العمل وسياقها الكلي؛ لأن الأفراد الذين يشعرون بالعدالة يستجيبون إلى هذا الشعور بالرضا الذي يتم ترجمته بسلوكيات الأداء المنتجة (Dewantoro N K P, et al, 2022, 68) كما وجدت نتائج الدراسات الحديثة أن لممارسات العدالة التنظيمية تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين وفي الأداء التنظيمي ككل (Shafi, M.Q et al, 2021, 549). وأن الممارسات الصحيحة للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تساعد في تكوين بيئة عمل إيجابية تعزز من التعاون الفعال ومن شفافية تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين التي ستظهر نتائجها في الالتزام الذاتي بإنجاز العمل والتحقق الفعال للنتائج التنظيمية (Lim, B.T.; Loosemore, M, 2017, 98). تأتي أهمية عدالة الأجور والتعويضات في دمج الفرد بوظيفته؛ وتأثيرها في استقطاب الموارد البشرية، وفي الوصول إلى مستويات عالية من الرضا النفسي، وبتأثيرها في إثارة دافعية الأفراد للعمل (Hakanen, J.J et al, 2021, 2). ثم أن استجابة الفرد لموضوع العدالة لا يتوقف على الرضا فقط، بل قد يتجاوز ذلك إلى سلوكيات الالتزام بالوظيفة والمنظمة والتمسك بها، وهو ما يعطي للفرد هوية تنظيمية كونه ملتزم بتحقيق أهدافها وأهدافه معاً واستعداده لبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق تلك الأهداف، خاصة إذا شعروا بعدالة المعاملة من قبل إدارة المنظمة (Dewantoro N K, et al, 2022, 68) . وتؤثر طبيعة العلاقات

السائدة في مجموعات العمل المرتكزة على العدالة والإنصاف بين المشرفين والمرؤوسين تأثيراً إيجابياً في توحيد جهودهم أو تشتتها عن أهدافها، وهي تعبر عن بيئة العمل السائدة وعن نوعية تفاعلهم فيما بينهم. من ناحية أخرى تؤثر العلاقات التي يسودها تدني مستوى التعاون والثقة بينهم، إلى نفور الفرد من المجموعة والتفكير بمغادرتها (Olukunle. S Oludeyi, 2020, 34). كما أثرت العدالة التنظيمية المدركة تأثيراً مباشراً في الأداء الوظيفي للعاملين، لأن إدارة المنظمة تعامل جميع العاملين لديها معاملة عادلة وأن قراراتها عادلة، وقد انعكس ذلك على أدائهم الوظيفي. بالمقابل يهتم العاملون بممارسات الإدارة للعدالة؛ لذلك فهم يخصصون وقتهم وجهودهم في إنجاز مهمات وظائفهم، ويتوقعون أن تمنحهم الإدارة أجوراً وتعويضات عادلة تتناسب مع تلك الجهود (Zhang, X.; et al, 2024, 2).

يتضح مما تقدم من نتائج الدراسات الآثار الكبيرة لممارسات أبعاد العدالة في كل من الرضا الوظيفي والأداءين الوظيفي والتنظيمي معاً.

3/5 تأثير ممارسات العدالة في نوايا ترك العمل:

تساهم العدالة التنظيمية في تحديد اتجاهات الفرد وسلوكيات الأداء وغيرها من السلوكيات الأخرى، سواء للعاملين أم للمديرين على حد سواء. وهي قادرة على إحداث نتائج إيجابية وكبح النتائج والسلوكيات السلبية والتخفيف منها، كسلوكيات العمل غير المنتج وترك العمل والمغادرة (Dewantoro N K P, 2022, 68). وقد أظهرت نتائج الدراسات أن الإدراك السلبي لعدالة توزيع النتائج يؤثر سلباً في نوايا العاملين بترك وظائفهم، كما تؤثر العدالة التوزيعية والإجرائية في قرار الفرد بالبقاء أو مغادرة المنظمة (Kang, M.; Sung, M, 2019). ثم أن الممارسات الفعالة لعدالة التعاملات يمكن أن تقلل من نية الأفراد بترك المنظمة عن طريق العمل على تحسين نوعية علاقات العمل والعلاقات التنظيمية الرأسية والأفقية في المنظمة ككل (Kang, M.; Sung, M, 2019). وأن الإدراك الإيجابي للعاملين لممارسات الإدارة العادلة في توزيع النتائج، وفي إجراءات تخصيص الموارد، وفي المعاملة يظهر في التزامهم وولائهم القوي للمنظمة والبقاء فيها. وعلى النقيض من ذلك، فقد تؤدي الممارسات السلبية والظالمة للعدالة إلى إعادة تقييم علاقاتهم مع المنظمة؛ الأمر الذي قد يدفعهم إلى تركها والبحث عن عمل آخر في منظمات أخرى (Moon, K. et al, 2024, 5) كذلك عندما يشعر العاملون أن إدارتهم تعاملهم معاملة عادلة، وأن هناك إنصافاً في توزيع الموارد والمخرجات، ويحصلون على تقييم عادل من قبل المشرفين وأن هناك ثقة عالية ومتبادلة بينهما، فسوف يؤثر في سلوكياتهم ويميلون إلى الارتباط القوي بالمنظمة (Mushtaq R. et al 2019, 920) كما وتلعب نوعية علاقات العمل والتفاعلات التي تحصل بين الإدارة والعاملين دوراً مهماً في تقييم العاملين لعدالة المعاملة معهم، فعندما يدركون أن هناك اهتماماً كبيراً بهم وأن ممارساتها شفافة فيما يخص إجراءات اتخاذ قراراتها، وأنها

تعاملهم باحترام فسوف يظهرون نوعاً من الارتباط العاطفي معها والتمسك بها وعدم تركها (Kang, M.; Sung, M, 2019).

نستنتج مما تقدم أن نتائج الدراسات التجريبية تدل على تأثير ممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في العديد من المتغيرات التنظيمية، كان منها التماسك التنظيمي، والرضا والأداء الوظيفي والتنظيمي أيضاً ، بالإضافة إلى تأثيرها في نوايا ترك العمل، مع الإشارة إلى أنه عندما تتكون لدى الفرد نية ترك العمل، هذا سوف يؤثر سلباً في تماسك علاقات العمل، فقد يكون للممارسات السلبية للعدالة تأثير كبير في تكوين تلك النوايا ومن ثم اتخاذ قرار الترك الطوعي المنظمة ومغادرتها والبحث عن عمل آخر.

خلاصة المبحث الأول:

تناولت الدراسة في هذا المبحث العدالة التنظيمية بكونها المتغير المستقل، فقد عُرِّفت تعريفات متعددة من وجهات نظر الباحثين، كما تم تبيان أهمية ممارساتها، والنظرية التي ترتكز عليها، وما هي أهم أبعادها التي تمثلت في عدالة المعاملة، وعدالة الإجراءات، والعدالة التوزيعية، وأخيراً عرضت الدراسة أهم تأثيرات العدالة في بعض المتغيرات التنظيمية كتأثيرها في التماسك التنظيمي، وفي الرضا والأداء الوظيفي والتنظيمي وفي نوايا ترك العمل وفق ما أظهرته نتائج العديد من الدراسات.

المبحث الثاني

مجموعات العمل

Work Groups

قبل الحديث عن التماسك التنظيمي يجب الحديث عن مجموعات العمل، وذلك لأن التماسك يحصل بين العاملين في مجموعات العمل الرسمية بالدرجة الأولى، وهو خاصية أساسية من خواص المجموعة كما سوف نرى؛ لأن العمل في أغلب منظمات الأعمال هو عمل جماعي واجتماعي بطبيعته، يحصل عن طريق مجموعات العمل بأنواعها المختلفة؛ أي إن مدخلنا لدراسة التماسك على مستوى التنظيم هو (مجموعات العمل)، كما ذكرنا في الإطار المنهجي للدراسة؛ لذلك سنتكلم عن مفهوم مجموعات العمل الرسمية وكيفية تشكلها وأنواعها، وخصائصها ونظريات تفسيرها أولاً في هذا المبحث، ثم نتناول تماسك مجموعات العمل أو (التماسك التنظيمي) في المبحث الثالث.

1. مفهوم مجموعة العمل: Work Group Concept

وضع الباحثون العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم مجموعة العمل، حيث يجمع أغلبهم على أن مجموعة العمل هي عبارة عن: اجتماع، شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض في المنظمة بطريقة رسمية؛ لتحقيق غاية أو هدف مشترك (التزه، 2019، 186، أ). ومجموعة العمل هي عبارة اجتماع فردين أو أكثر، متفاعلين ومتراطيين، يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة (Robbins, s et al, 2024, 303)، يتضح من التعريف أنه يدل على مجموعات العمل الرسمية في المنظمة، وأن عمل المجموعة له هدف محدد، وهو عمل جماعي الذي يقصد به، أي العمل الجماعي بأنه نشاط تقوم به مجموعة من الأفراد موجه نحو تحقيق هدف المجموعة الذي يتعلق بمهامها الأساسية والمهنية ويرتبط بوجودها. وهو نشاط مخطط ومنظم وموجه نحو الهدف الذي يرتبط بهدف الوحدة الإدارية التي تنتمي إليها المجموعة (Toseland R W . Rivas R F, 2017, 27). وقد أخذ هذا المفهوم معنىً أوسع حينما رُبط بالجانب المهني لعمل المجموعة، لذلك عُرِف على أنه ممارسة مهنية واسعة النطاق تتطوي على تطبيق المعرفة والمهارة في أعمال المجموعة ومساعدتها للوصول إلى أهدافهم الفردية والجماعية (Melissa L, et al et al, 2023, 185).

ونظراً لأهمية المجموعات الرسمية في المخرجات التنظيمية سنتناول عناصر تكوينها وأنواعها في الفقرات الآتية.

2. عناصر تكوين المجموعة وديناميكياتها:

يُجمع العديد من الباحثين على أن من أهم العناصر الأساسية لتكوين المجموعة وديناميكياتها وتماسكها، ما يأتي:

(Khushk, A et al, 2022,) (Robbins S, et al, 2017) (التزه، 2019، ب) (Adams,) (B., Sydie, R, 2014).

- **حجم المجموعة:** Group Size يقصد به عدد الأعضاء اللازم لتكوين المجموعة، أي إن هناك حداً أدنى وحداً أعلى لتكوينها، ففي الترتيب الأجنبي يجب ألا يقل هذا العدد عن اثنين، أما في الترتيب العربي يجب ألا يقل عن ثلاثة أفراد، أما الحد الأعلى لعدد أفرادها فهو موضع خلاف بين الباحثين، فيرى البعض أنه يمكن أن يصل إلى (12) فرداً، في حين يرى آخرون أنه يمكن أن يمتد ليصبح (20) عشرون فرداً على الأكثر (الخضرا وآخرون، 2010، 169). ويذكر بعض الباحثين الجماعات كبيرة الحجم كالأقسام والوحدات الإدارية الكبيرة ضمن تعريف مجموعة العمل (التزه، 2019، 225 ب). ومع ذلك فيرى بعض الباحثين أن عدد المجموعة يمكن أن يقل عن ثمانية أفراد ويفضل أن ينجز العمل في مجموعات صغيرة (1، Khushk, A et al, 2022,)؛ لكنهم لم يحددوا عدداً مثالياً لها؛ لذلك يمكن القول: إن طبيعة أعمال المنظمة وتعدد نشاطاتها وتخصصاتها هو الذي يحدد حجم مجموعة العمل وتماسكها دون سواه.

- **الهدف:** Group Target أو المنفعة المتوقعة: بالعودة إلى تعريف مجموعة العمل نرى أنها تتكون لتحقيق غاية أو هدف، وأحياناً أهداف متعددة تحددها الإدارة العليا تتعلق بطبيعة البنية الوظيفية في التنظيم وبالقسم أو الوحدات الإدارية الفرعية وأهدافها، مثل مجموعات العمل في قسم الإنتاج أو قسم التسويق، والمحاسبة وغيرها (التزه، 2019، 225 ب). كما تتعلق الأهداف بالمنافع التي يتوقعها الفرد من التحاقه بالمجموعة من أنها سوف تحقق له بعض المكاسب، وأنها سوف تشبع له بعض الحاجات المادية كزيادة في التعويضات والمكافآت، أو غير المادية مثل إشباع حاجات نفسية واجتماعية ذات قيمة بالنسبة لأعضائها (التزه، 2019، 227 ب). وهنا يجب التنويه إلى فكرة مهمة هي أن تعيين بعض العاملين في وظائف معينة في أقسام عمل مختلفة، فإن المنافع أو المكاسب ترتبط بطبيعة العمل وما ينتج عنه من علاوات أو مكافآت وغيرها من المزايا الوظيفية الأخرى. وهذا يدل على أن الفرد غير مخير بالانضمام إلى مجموعة العمل الرسمية في هذه الحالة، وقد ينطبق خيار الانضمام إلى المجموعة من عدمه في المجموعات غير الرسمية.

- **التقارب والجاذبية:** يقصد بالتقارب تواجد العاملين في حيز مكاني واحد أو مكان عمل واحد (مكتب، ورشة، صالة بيع، قسم التجميع وغيرها)، ويقصد بالجاذبية درجة القبول النفسي المتبادل لأفراد المجموعة الواحدة لبعضهم. وتدل نتائج الدراسات على أنه كلما زاد التقارب المكاني بين الأفراد، زادت

درجة تماسكها وديناميكيته؛ بسبب تبادل الآراء والأفكار حول العديد من القضايا ذات العلاقة بالعمل أو غير المرتبطة به أيضاً؛ كما يسهل التقارب المكاني عملية التعارف المتبادل، ومن ثم قبول البعض وفقاً للخصائص المشتركة؛ الأمر الذي يجعل المجموعة أكثر ديناميكية وحيوية (Robbins S, et al, 2017, 331).

- الديناميكية: Group Dynamism

يقصد بديناميكية المجموعة عملية التأثيرات المتبادلة الناجمة عن عملية التفاعل التي تحصل داخل المجموعة الواحدة، وهي مصطلح يوناني يدل على القوة Force، أو التأثير الذي يتحدد وفقاً لدرجة النفوذ أو القوى الفاعلة داخل المجموعة الواحدة، كما يتحدد وفقاً لمصدر المعلومات ومدى مشاركتها بين أفرادها واستخدامها لتحقيق هدف الوحدة التنظيمية التي تكونها المجموعة (Adams, B., Sydie, R, 2014, 315). كما تعني جميع الحالات النفسية التي تحصل في المجموعة وتعبّر عن طبيعتها وتطورها والعلاقات المتبادلة بين أفرادها، كما تدل على التغيرات التي تحصل في نشاطاتها ومدى المشاركة الفعالة للفرد في حياتها (Bratton J, 2021, 233). وكان (كورت ليوين) أول الباحثين الذي درسوا مجموعات العمل وديناميكيته في ثلاثينيات القرن الماضي، وقد بين أن المجموعات هي عبارة عن كيانات اجتماعية معقدة وقوية تؤثر في السلوك الاجتماعي لأفرادها وفي ثقافتهم التنظيمية أيضاً (Khushk, A et al, 2022, 1). خلافاً لما تقدم يرى بعض الباحثين أن تكوين المجموعة لا يرتبط بتوافر شرط المكان الجغرافي الواحد، والدليل هو تكوين المجموعات الافتراضية عبر شبكات الإنترنت ووسائل التواصل الرقمية المعاصرة، حيث يحصل نوع من التفاعل الافتراضي الذي له مزاياه وعيوبه التي منها افتقاده إلى عامل الجاذبية وإلى عنصر الديناميكية أو الحيوية الذي يحدد تطور تلك المجموعات ونموها (التزه، 2019، 225 ب).

يتضح مما تقدم أن وجود عدد من الأفراد يجتمعون لتحقيق غاية أو هدف أو عدة أهداف يُعد شرطاً أساسياً لتكوين المجموعة، وأن عملية الاجتماع تلك تحصل وجهاً لوجه في حيز جغرافي محدد أو مكان العمل، وهذا يدل على أنه لا بد من توافر القبول النفسي أو (الجاذبية) المتبادل لأفراد المجموعة الواحدة لبعضهم وهذا يفضي إلى الديناميكية التي تتمثل في التأثير المتبادل لأعضاء المجموعة الواحدة الذي في ضوئه يتحدد نموها وتطورها.

3. نظريات تفسير نشوء مجموعات العمل وديناميكيته:

وضع الباحثون عدداً من النظريات التي حاولت تفسير نشوء مجموعات العمل، وحيويتها أو ديناميكيته عبر مراحل تطورها، نتناول فيما يأتي أهم تلك النظريات.

1/3 النظرية الكلاسيكية: Classic theory of George Homans

تنسب هذه النظرية للباحث (جورج هومانز George Homans) التي تُعرف باسمه أيضاً. وتقتضئ هذه النظرية أن تكوين المجموعة يرتكز على ثلاث عناصر، هي: (النشاطات، والتفاعلات، والمشاعر)، وهي عناصر ترتبط ببعضها ارتباطاً مباشراً، فكلما زاد عدد النشاطات التي يشاركون فيها زادت

التفاعلات فيما بينهم، ومن ثم زادت مشاعرهم المشتركة، وتتطور العلاقات القائمة على مشاعر الود والاحترام أو القبول المتبادل لأعضائها مشكلة مجموعة لها أهدافها المرتبطة بالنشاطات الأساسية لها (التزه، 2019، 234 ب). وكلما زادت المشاعر المشتركة بين أفرادها زادت نشاطاتهم وتفاعلاتهم المشتركة أيضاً (Anzola, D, 2019, 30). وهذا يؤدي إلى زيادة تماسكهم في مكان العمل.

2/3 نظرية التوازن الكلاسيكية: Classic Balance Theory

تنسب هذه النظرية للباحث (ثيودور نيوكوم Theodore Newcomb). وهي تفترض أن الأفراد ينجذبون إلى بعضهم البعض على أساس اتجاهاتهم المتشابهة نحو قضايا محددة، أو على أساس الأهداف أو القيم والأهداف المشتركة لهم، حيث يتفاعل الفرد (X) ويشكل علاقة مع الفرد (Y) ثم يتفاعل كل منهما ويشكل علاقة مع الفرد (Z) بسبب الاتجاهات والقيم والأهداف والمكاسب المشتركة فيما بينهم. وبمجرد تشكيل هذه العلاقة، يسعى المشاركون للمحافظة على توازن متماثل بين الانجذاب والاتجاهات والقيم ولأهداف المشتركة، وفي حالة حدوث خلل في هذا التوازن، تجري محاولات استعادته عن طريق الحوار والتواصل الفعال. وإذا تعذرت محاولات استعادة التوازن، فإن العلاقة قد تتحلل بين أطراف المجموعة. كما تفترض هذه النظرية أن كل من التقارب المكاني والتفاعل يلعبان دوراً مهماً في هذا التوازن (Luthans F et al, 2021, 309).

3/3 نظرية التبادل الاجتماعي: Social exchange theory

تعتمد نظرية التبادل في تفسيرها لنشوء المجموعات على نتائج التفاعل بين المكاسب المتحققة للفرد والتكلفة المقدرة من قبله، حيث ينضم الفرد إلى المجموعة بعد أن يقارن بين تكلفة انضمامه إليها والمكاسب المتوقعة من هذا الانضمام، وتتمثل تلك المكاسب بقدرة المجموعة على تلبية حاجاته المادية كزيادة في التعويضات والمكافآت أو غير المادية كإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، كما يتجنب أية خسارة بانضمامه إلى المجموعة (التزه، 2019، 234 ب). فإذا قدمت المنظمة للعاملين مكاسب أو مزايا إيجابية، سواءً أكانت مادية ملموسة أم معنوية غير ملموسة، فمن المتوقع أن يردوا الجميل بممارسات وتعاون وعلاقات عمل إيجابية وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل (Ahmad R, et al, 2023, 5). كما يجب أن يوجد حد أدنى من المستوى الإيجابي للمكاسب المتحصل عليها بحيث تكون قيمتها أكبر من التكاليف؛ كي يحصل الانجذاب إلى المجموعة والالتحاق بها على أن تلبية تلك التكاليف الناتجة عن التفاعلات حاجات الفرد المختلفة، وفي حال لم تلبها فيحصل الإحباط والقلق والتفكير بالانسحاب من المجموعة. كما يلعب التقارب المكاني والتفاعل والاتجاهات المشتركة دوراً بالغ الأهمية في نظرية التبادل الاجتماعي (Luthans F et al, 2021, 309).

يتضح من النظريات السابقة التي حاولت تفسير تكوين مجموعات العمل أنها اختلفت في بعض افتراضاتها وتشابهت في بعضها الآخر، ففي الوقت الذي ركزت فيه النظرية الكلاسيكية على (النشاطات، والتفاعلات، والمشاعر)، فقد ركزت نظرية التوازن الكلاسيكية على اتجاهات العاملين المتشابهة نحو قضايا محددة، والأهداف والقيم المشتركة التي تعد أساس التوازن في علاقات التفاعل المكاني بين أفراد المجموعة الواحدة، أما نظرية التبادل الاجتماعي فقد ركزت على أن الانضمام إلى المجموعة يرتبط بالمصلحة الناتجة عن هذا الانضمام التي قد تكون مصلحة مادية أو معنوية. وهذا يدل على أن المنفعة الذاتية هي التي تحدد التحاق الفرد بالمجموعة من عدمه. في حين تتفق تلك النظريات على أن التقارب المكاني يُعد من أهم ركائز تكوين مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وتماسكها.

4. مراحل تطور مجموعات العمل: Work Group development Stages

تُعدُّ مراحل تطور المجموعات التنظيمية موضوعاً مثيراً للجدل في أبحاث المجموعات وديناميكيتها، حيث تدل نتائج البحث العلمي على أن مراحل تطور المجموعات ينطبق على المجموعات التنظيمية الرسمية التي يتم تكوينها حديثاً وأن المعرفة المتعلقة بتطور المجموعة يمكن أن تكون ذات أهمية خاصة في منظمة تستخدم المجموعات بشكل رسمي ومتعمد للقيام بالعمل (Champoux J E, 2018, 338). ودمج بعض الباحثين مراحل تطور المجموعة عند الحديث عن ديناميكية المجموعة أيضاً. ومع ذلك فقد وضع الباحثون عدداً من نماذج تطور مجموعات العمل، ومراحل نموها، وقد بينت تلك النماذج أن سلوك المجموعة وأدائها يختلف باختلاف كل مرحلة من مراحل تطورها، مع ضرورة الإشارة إلى أن التطور لا يقصد به زيادة في الحجم، أو المراحل الزمنية التي تصل فيها المجموعة إلى التماسك والاستقرار (التزه، 2019، 193 أ). ونعرض فيما يأتي جدولاً يتضمن بعض النماذج التي فسرت مراحل التطور تلك، مركزين على أهم تلك المراحل الأكثر اتفاقاً بين الباحثين.

الجدول (1-2)، نماذج لمراحل تطور مجموعات العمل.

النموذج/المراحل	المرحلة الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
هومانز (Homans 1950)	الحالات والسلوكيات المطلوبة	الحالات والسلوكيات الناشئة	نتائج الأعمال الجماعية	-	-
توكمان (Tukman 1965)	التكوين	العصف (الصراع)	المعايير	الأداء والعمل	الانحلال
كوك لادر (Cog Ladder 1972)	المهذبة (التعارف)	لماذا نحن هنا	القوة	التعاون	التماسك (روح الجسد)
توباس (Tubbas 1978)	التوجه	النزاعات	الإجماع	الانتهاء	-
باس وريترباند (Bas & Reterband 1979)	القبول	التواصل واتخاذ القرارات	التضامن	الرقابة	-
وود كوك (Woodcoek 1979)	الطفل الرضيع	الاستكشاف	التماسك والتوحد	النضج	-
فيشر (Fisher 1994)	التوجه	النزاع	النشوء	التعزيز	-
جونز (Jones 1975)	عدم النضج	التجزئة أو	المشاركة	النشاط	التأزر

ويلان (Wheelan 2003)	الاعتماد /والقبول في المجموعة	الاعتماد المضاد/النزاع	الثقة/الهيكل	العمل/الإنتاجية	والتماسك
المرسي وإدريس 2005	التكوين	العصف	الاستقرار	الأداء	الانتهاء
ري أندريه 2008 Rae Andre	التكوين	العصف	المعايير	الأداء	الانحلال
عوض 2008	تشكيل	بناء	عمل جماعي	النضج	
شيرمرهورن وآخرون 2010 Schermerhorn J R	التكوين	العصف	المعايير	الأداء	الانحلال
روبينس وجادج 2013 Stephen P. Robbins and A. Judge	التكوين	العصف	المعايير	الأداء	الانحلال
جاسون وآخرون 2015 Jason A. Colquitt, et al	التكوين	العصف	المعايير	الأداء	الانحلال
شامبو 2017 Champoux	التكوين	النزاعات	التماسك ووضع المعايير	الأداء	الانتهاء
التزه، 2019	التكوين	العصف	المعايير	الأداء	الانحلال
ريكي وآخرون 2020 Ricky W	القبول المتبادل	التواصل وصنع القرار	التحفيز والإنتاجية	الرقابة والتنظيم	
لوثانز وآخرون 2021 Luthans F et al	التكوين	العصف (الصراع)	المعايير	الأداء	الانحلال
والسون وجونسون 2022 Walston S L and. Johnson	التكوين	العصف	المعايير	الأداء	-
روبينس وآخرون (Robbins, s et al, 2024)	الالتقاء	التحول	التكامل	-	-

Source: (Vaida S and Erban D , 2021) (Schermerhorn J R et al, 2010) (Stephen P. Robbins and A. Judge T, 2013), (Champoux J E, 2017), (التزه، 2019) (Ricky W. et al, 2020) .(Luthans F et al, 2021) .(Walston S L and. Johnson K L, 2022).

نرى من الجدول أن أغلب الباحثين متفقين على أن مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية تمر بخمسة مراحل منذ تكوينها إلى انحلالها وتفككها، ويسمي البعض هذه المراحل بنظرية المراحل وهي (مرحلة التكوين، والعصف، والاستقرار، والأداء، والانحلال). وفيما يأتي شرح موجز لكلٍ منها.

1/4 مرحلة التكوين: Forming Stage

يتم في هذه المرحلة عملية تجميع الهيكل الأولي للمجموعة، فيتعرّف الأفراد على بعضهم البعض، حيث تتميز بدرجة عالية من الغموض إذا كانت المجموعة كلها جديدة، أو بالنسبة للفرد الجديد الذي يتوقع قبوله فيها بفعل غريزته الفطرية ككائن اجتماعي، وقد يبذل جهداً مكثفاً لتجنب المواقف التي تولد الصراع لذلك تتصف مشاعره بالتفاؤل الحذر والترقب والقلق عند العمل في المجموعة، ويبدأ بتقييم شخصيات الزملاء، كما تتميز العلاقات الشخصية بالتبعية في هذه المرحلة (Jones, A, 2019, 26). وتميل نشاطات أعضاء المجموعة في هذه المرحلة إلى التركيز على جهود الأعضاء نحو فهم وتعريف أهدافهم وأدوارهم ومهامهم داخلها. وبصفة عامة ، كلما تفاوت أفراد المجموعة أو تنوعت اهتماماتهم، وأهدافهم، كلما زادت صعوبة تماسكها، وكلما قصر أمدّها. وتفسر هذه السمات صعوبة، وحساسية مرحلة التكوين

خاصة بالنسبة للجماعات ذات الثقافات المتباينة حيث تكتمل هذه المرحلة عندما يبدأ الأفراد في إدراك أنفسهم بكونهم جزءاً من المجموعة (التزه، 2019، 193 ، أ).

2/4 مرحلة العصف (الصراع): Storming Stage

تتسم هذه المرحلة ببداية ظهور الصراع والمنافسة بين الأعضاء على المهمات المرغوبة، واختلاف في وجهات النظر حول أنماط السلوك، والمسؤوليات الملائمة لتحقيق تلك المهمات. وفيها يتعرف الأعضاء على نقاط خلافاتهم، وعلى ما يتوافقون عليه. وفي هذه المرحلة قد يقبل بعض أفرادها الرقابة في مستوى معين، فإنهم قد يقاومونها عندما تُفرض عليهم في مستوى آخر (التزه، 2019، 194 ، أ). كما وتركز المناقشات على السلوك والأدوار والعلاقات الاجتماعية المناسبة للقيام بمهمة المجموعة. كما ويبدأ القادة غير الرسميين في الظهور، حتى في حالة وجود قائد رسمي، كما هو الحال بالنسبة لمجموعة العمل الرسمية. وقد تبدأ الصراعات على السلطة بين القادة غير الرسميين المتنافسين. وكذلك حول كيفية قيام المجموعة بمهامها. كما تحاول المجموعة إعطاء هوية للفرد ومن ثم يحاول أفرادها المحافظة على هويتهم واستقلاليتهم. كما ويختبر الأعضاء الجدد الذين يدخلون إليها قوة المجموعة وتماسكها بعد المرور بعملية التنشئة التنظيمية لهم في هذه المرحلة (Champoux J E, 2017, 338).

3/4 مرحلة وضع معايير السلوك (الاستقرار): Norming Stage

في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء في الاستقرار وتكوين الأعراف وقواعد السلوك ويظهر التعاون بين أفرادها حيث تكون الاتصالات مفتوحة، ويتم قبول الاختلافات في وجهات النظر. كما وتبرز المحاولات الفعالة لتحقيق الأهداف والمصالح التي تعكس الاهتمامات والمنافع المتبادلة، وتتولد مستويات مرتفعة من الجاذبية والالتزام بين الأعضاء، كما يتم التعرف إلى الأدوار القيادية والأدوار الأخرى في المجموعة (التزه، 2019، 194 ، أ). وينمو الشعور بالهوية والصداقة، أيضاً حيث يتكون لديهم شعور داخلي يجمعهم يعبرون عنه بكلمة (نحن) مع درجة عالية من التماسك والهوية الجماعية والصداقة الحميمة (Luthans F et al, 2021, 310).

4/4 مرحلة الأداء أو العمل: Performing Stage

بعد أن تستقر أمور المجموعة حول المعايير ويصبح أعضاء المجموعة مرتاحين مع بعضهم البعض تتوجه الجهود نحو أداء المهمة، حيث تبدأ (مرحلة الأداء) بعد تقسيم العمل فيما بينهم حيث تركز الجهود والطاقات على أداء عمل مهمة المجموعة (Champoux J E, 2018, 338). وفي هذه المرحلة توجه المجموعة طاقاتها، وجهودها، وإبداعاتها نحو إنجاز المهمات التي تم تحديدها. وفيها يتم التعلم من حالات النجاح التي تحقّقها المجموعة، وهو ما يوفر لها فرص الاستقرار والنمو مستقبلاً (التزه، 2019، 195 ، أ).

5/4 مرحلة الانحلال أو التفكك: Adjourning Stage

في هذه المرحلة توقف بعض المجموعات الرسمية الدائمة نشاطاتها، وتتحل، إما بسبب تحقيقها لأهدافها، أو تفرق أعضائها لأي سبب كان (نقل، ندب، وفاة، تسريح، استقالة..إلخ)، ومع ذلك فإن العديد من المجموعات الرسمية الدائمة تستمر بالعمل، ولن تصل إلى مرحلة الانحلال (التزه، 2019، 194 ، أ)، كما قد يتم حل المجموعات الرسمية المؤقتة كفرق المشروع أو فرق العمل أو اللجان ذات الهدف المحدد بمجرد تحقيق الهدف، أو يتم إعادة تكوينها من جديد، ومن ثم تبدأ المراحل السابقة بالظهور من جديد أيضاً (Luthans F et al, 2021, 310). وفي ظل ظروف معينة تتكرر مراحل تطور المجموعات الرسمية عندما ينضم عاملون جدد إلى المجموعة، وهنا قد تتغير البنية الاجتماعية لها وكذلك طرق القيام بمهمتها، ويلعب قادة المجموعة دوراً مهماً في تعليم الوافدون الجدد معايير المجموعة حيث تبدأ عملية التنشئة التنظيمية، كما يتم إعادة توزيع أعضاء المنظمة الحاليين إلى مجموعات عمل رسمية جديدة، وخاصة عند القيام بعملية إعادة تصميم الوظائف أو إعادة هيكلتها، فالأفراد في هذه الحالة ليسوا جدد على المنظمة، بل جدد على المجموعات التي وجدوا أنفسهم فيها بعد عملية إعادة التوزيع، وهنا تتكرر مراحل تطور المجموعة عندما تحاول المجموعات المتأثرة من التوزيع بإعادة تنظيم ذاتها من جديد، حيث تبدأ المراحل السابقة بالتشكل من جديد (Champoux J E, 2018, 338).

نرى من العرض السابق لمراحل تطور مجموعات العمل، أنه ليس من الضروري أن يكون هذا التطور حتمياً أو لا بدّ منه لتكوينها، حيث يتجاهل هذا التسلسل تأثير العوامل الخارجية في تحديد سلوك المجموعات في كل مرحلة من تلك المراحل، فقد توفر المنظمة كل مقومات نشوئها دون المرور بتلك المراحل، وخاصة في المجموعات الرسمية.

5. أنواع مجموعات العمل في منظمات الأعمال:

صنف الباحثون المجموعات، إلى رسمية و غير رسمية، و عضوية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، سنتناول عن كل منها بإيجاز.

1/5 مجموعات العمل الرسمية: Formal Group هي عبارة اجتماع فردين أو أكثر، متفاعلين ومتراطيين، يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة (Robbins, s et al, 2024, 303)، حيث يتم تحديد السلوكيات التي يجب ممارستها من قبل أعضاء المجموعة وتوجيهها نحو الأهداف التنظيمية للوحدة الإدارية التي ينتمون إليها، أي إن مجموعة العمل الرسمية هي مجموعة عمل مكونة من عدد من الأفراد تحددها البنية التنظيمية للمنظمة، حيث يتحدد عددها ومهامها وفق

مستوى الوحدة الإدارية في الهيكل التنظيمي وحجم مهماتها (Robbins S, and Timothy A. Judge, 2017, 315). ومن أكثر أنواع مجموعات العمل الرسمية شيوعاً الآتي:

أ. **المجموعات الوظيفية:** Functional Groups وتسمى بمجموعات الأوامر أو مجموعات (القيادة) Command group أيضاً، وتشمل جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه مدير واحد. وتسمى بمسميات مختلفة مثل: القسم (قسم الإنتاج)، والشعبة، (شعبة العلاقات العامة) ، أو دائرة، (دائرة التخزين)، (التز، 2019، 189 أ) حيث تعبر تلك المجموعات عن مراكز اتخاذ القرار في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي مجموعات دائمة نسبياً وتتميز بعلاقات عمل رسمية عالية، لأن مدير كل مجموعة عمل يُعدُّ تقاريره ويرفعها إلى رئيسه المباشر في الهيكل التنظيمي (Ricky W. et al, 2020. 269). علماً أن معظم العاملين في منظمات الأعمال يعملون ضمن مجموعات القيادة أو الأوامر، كما هو محدد في الهيكل التنظيمي الرسمي. وقد يختلف حجم وشكل وتنظيم مجموعة القيادة في المنظمة اختلافاً كبيراً، ومن منظمة لأخرى. وتشمل مجموعات القيادة النموذجية أو الأكثر انتشاراً في منظمات الأعمال الرائدة بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، الأقسام الإدارية الآتية: قسم الإنتاج، وضمان الجودة، وقسم خدمة العملاء، وقسم محاسبة التكاليف، وقسم التسويق، وقسم الموارد البشرية وغيرها. كما وقد تشمل الأنواع الأخرى من مجموعات القيادة فرق عمل منظمة كما هو الحال في النمط الياباني للإدارة، حيث يخصص في كل قسم فرعي من أقسام عمليات التصنيع والتجميع لفريق من العاملين ثم تحدد مهماته الأساسية ومهمة كل عضو من أعضائه. (Ricky W. et al, 2020. 269).

ب. **فريق العمل:** Work Team Group هو مجموعة مكونة من عدة أفراد من الإدارة أو الوحدة التنظيمية ذاتها، كما قد تتشكل من عدة وحدات تنظيمية، لإنجاز مهمة واحدة أو مشروع ما، مثل اختيار موقع جديد للمنظمة، أو العمل على تصميم منتج جديد، منها ما هو مؤقت، ومنها ما هو دائم (التز، 2019، 187، أ). وفريق العمل هو وحدة مكونة من شخصين أو أكثر يمتلكون مهارات متنوعة ومتكاملة يستخدمونها في تنفيذ المهمة المشتركة المكلفين بإنجازها طوعاً ودون إكراه، ويكونون مسؤولين مسؤولية مشتركة عن إنجاز هذه المهمة في الزمن المحدد

(Zoltan R, Romulus, Vancea R, 2015, 95). وقد عدَّ العديد من الباحثين أن فرق العمل هي نوع خاص من مجموعات العمل تنشأ لتحقيق هدف، أو مهمة محددة تتطلب مهارات محددة، كما تتطلب التنسيق، والتفاعل، والتكامل بين أعضاء الفريق، ويُعدُّ كل أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق الهدف أو المهمة (التز، 2019، 187، أ). وتصنف فرق العمل وفق عدة معايير منها الآتي: (باشري، وآخرون، 2017، 151).

- معيار الغرض أو المهمة: فرق العمل، وفرق التحسين، حيث يستخدم أعضاء فريق العمل الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة. أما فرق التحسين، فموجهة نحو تحسين عمليات الإنتاج أو الجودة أو غيرها.
- معيار الوقت: فتقسم إلى فرق دائمة ومؤقتة. حيث تستمر الفرق الدائمة بدوام المنظمة وبقائها، مثل فرق خدمات الزبون. أما الفرق المؤقتة تكونها الإدارة لتحقيق غرض محدد ينتهي الفريق بتحقيق هذا الغرض، مثل فريق تطوير منتج جديد.
- معيار درجة الاستقلالية: التي تقسم بدورها إلى قسمين الأول هو فرق العمل المدارة ذاتياً، حيث يدير الفريق ذاته بذاته دون تدخل من الإدارة العليا إلا حين الضرورة. والثاني هو جماعات العمل الذي يتولى المدير قراراتها نيابة عنها. سنتكلم عن أوجه الاختلاف بين مجموعات وفرق العمل في فقرة آتية.

ت. **اللجان: Committees** هي مجموعة من الأفراد ينتمون إلى عدة وحدات تنظيمية حيث يُعهد إليها القيام بمهمة، أو مهمات محددة، أو دراسة مشكلة معينة تهتم تلك الوحدات التنظيمية، ورفع المقترحات، والتوصيات بشأنها. واللجان قد تكون دائمة، كما قد تكون مؤقتة بحسب نوع المهمة أو المشكلات المطروحة أمامها. ويكثر تشكيل اللجان، في المنظمة الحديثة، ومن الأمثلة عليها اللجان الوظيفية في أقسام (المالية، والتسويق، والعمليات، والموارد البشرية)، وكذلك اللجان الدائمة مثل لجنة الشؤون العامة، ولجنة التظلمات، واللجنة التنفيذية، وحتى مجلس الإدارة (Luthans F et al, 2021, 313).

ظهر مؤخراً في بيئة عمليات الاندماج والاستحواذ والاقتصاد العالمي نوعٌ جديدٌ من اللجان أو فرق العمل تسمى هذه المجموعات أو الفرق بمجموعات الفصائل (Factional Groups) وهي مكونة من عضوين من كل طرف، يمثلون المنظمات التي تريد الاندماج وتأخذ مسميات مختلفة مثل (فرق الاندماج، فرق العمل الثنائية، أو فرق المشروعات المشتركة) وهي مجموعات عمل رسمية، ثم تطورت التسمية لتصبح فرق العمل بدل مجموعات العمل وأصبحت الفرق الشكل الأكثر أهمية وانتشاراً في منظمات الأعمال (Luthans F et al, 2021, 313).

ث. **مجموعات المهمات: Task Groups** وتسمى مجموعة وحدة العمل أيضاً، وهي تجمع يشمل رئيس القسم، وأعضائه الرئيسيين، تكون مهمته أداء المهمة الأساسية لذلك القسم أو معالجة مشكلة ما أو إبلاغ معلومات من الرئيس إلى معاونين أو العكس. كما يُنظر إلى مجموعات المهمات على أنها تعمل على تحقيق الإنجاز الكفاء والفعال للمهمات من قبل مجموعة من الأفراد الذين يتم تجميعهم عادةً لتحقيق هدف محدد ومحدود بالوقت أيضاً (McCarthy C J et al, 2021, 12).

ج. دوائر الجودة: Quality Circuits هي شكل من أشكال فرق العمل تضم عدداً من العاملين، الذين يجتمعون بصفة منتظمة، لحل مشكلات الإنتاج، والجودة، وأحياناً للبحث عن طرق جديدة لتحسين الإنتاجية وغيرها (التزه، 2019، 232، ب).

2/5 مجموعات العمل غير الرسمية: Informal Group

هي النوع الثاني من أنواع مجموعات العمل التي تنشأ ضمن التنظيم الرسمي؛ لكنها ليست منظمة تنظيمياً رسمياً، أي لا تنشأ بقرار رسمي من قبل الإدارة، بل تنشأ لتلبية حاجات اجتماعية وأهداف شخصية مشتركة وليست تنظيمية بين أفرادها (Mathieu J. E, 2017, 453). وهناك شكلان رئيسيان لمجموعات العمل غير الرسمية، وهما مجموعات المصالح، ومجموعات الصداقة. حيث تنشأ مجموعات المصالح من المصلحة المشتركة بين أفرادها، كأن يجتمع عدد من العاملين لتكوين جبهة أمام الإدارة بغية الحصول على مزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية. أما مجموعات الصداقة فتنشأ بدوافع علاقات الصداقة والرؤى المشتركة، أو عامل العمر والجنس حيث يمتد نشاطها خارج حدود المنظمة أو خارج نطاق نشاطاتها الوظيفية، كأن يجتمع ثلاثة أفراد على تناول الغداء أو القهوة على نحو مستمر هو أحد أشكال التنظيميات غير الرسمية، وهذه التفاعلات التي تحصل بين أفراد المجموعة قد تؤثر في سلوكهم وأدائهم رغم كونها غير رسمية (التزه، 2019، 233، ب).

3/5 مجموعات العضوية:

تقسم مجموعات العمل إلى مجموعات عضوية وأخرى مرجعية، ويقصد بالمجموعات العضوية الكيان الذي ينضم إليها العضو الجديد ويصبح جزءاً منه، أما المجموعة المرجعية، فيقصد بها مجموعة معينة يرغب أي فرد من خارجها أن ينضم إليها، لأسباب ذاتية، أو مادية أو اجتماعية أو غيرها من الأسباب (باشري، وآخرون، 2017، 145).

يتضح أنه في هذا النوع من المجموعات يلعب عامل الجذب دوراً مهماً في الرغبة إلى الانتماء والدخول فيه، بدافع شخصي، أو مادي أو اجتماعي أو بدوافع أخرى أيضاً، حيث تصبح المجموعة مرغوبة للآخرين بالانضمام إليها.

6. خصائص مجموعات العمل: Characteristics of Work Groups

مع بداية تكوين المجموعة واجتيازها لمراحل التطور المختلفة، فإنها تبدأ في إظهار خصائص محددة، منها:

1/6 البنية أو الهيكل: Structure

ينمو داخل كل مجموعة نوع ما من البنية أو الهيكل بمرور الوقت، حيث يتم التمييز بين الأعضاء وفقاً لاعتبارات الخبرة أو القوة، أو المركز الوظيفي أو امتلاك المبادرة وغير ذلك. وهذا يعني أن لكل عضو

موقعاً أو مكانة في المجموعة. كما يحدد شكل العلاقات بين الوظائف ما يسمى بهيكل المجموعة. وفي الحقيقة، فإن غالبية المجموعات تتسم بوجود فوارق أو اختلافات في المواقع، والأدوار، والمهام وهو الأمر الذي يتولد عنه ما يسمى بهيكلية أو تراتبية هيكل المجموعة. وبينما يتحدد موقع الفرد في المجموعة وفقاً لمستوى وظيفته في المجموعات الرسمية، فإن هذا الموقع قد يتحدد وفقاً لعوامل أخرى، مثل: السن أو الخبرة أو القدرة القيادية أو القدرات الاتصالية بالنسبة لمجموعات العمل غير الرسمية (التزه، 2019، 196 أ).

2/6 هيكلية المكانة: Status Hierarchy

عادة ما يتم استخدام مفهومي المكانة الوظيفية Status والموقع الوظيفي Position بالتبادل، بكونهما مفهومين مترادفين؛ فالمكانة التي تمنح لموقع وظيفي محدد هي ناتج خصائص محددة يتميز بها موقع وظيفي عن الآخر، فقد يحصل الفرد على المكانة بسبب جاذبية الوظيفة أو مكانتها في الهيكل التنظيمي، أو لنوعية المهام التي تنطوي عليها، والتي تؤثر في مجموعها في دافعية أعضائها للترابط والتماسك، ومن ثم في نتائج سلوكياتهم وأدائهم للعمل.

3/6 الأدوار: Roles

يقصد بالدور مجموعة المهام المتوقع القيام بها من قبل كل فرد في المجموعة وفقاً لموقعه، ومكانته في هيكل المجموعة. وهو ما يدعى بالدور المتوقع Expected role ، أو توقعات الدور يقصد به الطريقة التي يعتقد الآخرون أن الفرد سوف يتصرف وفقها في سياق معين (Dumas T. L. and Stanko T. L, 2017, 598). ينظر الباحثون إلى مفهوم توقعات الدور من منظور العقد النفسي الذي هو اتفاق غير مكتوب بين العاملين والإدارة بمستوياتها المختلفة، بما فيها المشرفين يتحدد عبره التوقعات المتبادلة من كل طرف، فقد يتوقع العاملون من الإدارة أن توفر لهم بيئة عمل مناسبة، وكذلك تقدر جهودهم المبذولة عبر المكافآت والتعويضات المناسبة، وتعاملهم معاملة عادلة، بالمقابل تتوقع منهم الالتزام بتعليماتها، وجودة أداء عالية، والولاء لها (Shapiro Coyle- J. A.-M et al, 2019, 147). وهناك أيضاً ما يسمى بالدور المدرك Perceived role الذي يعني إدراك الفرد للمهام التي يجب القيام بها من وظيفته، ويُؤخذ عادة من بطاقة الوصف الوظيفي. أو رؤيته للكيفية التي من المفترض أن يتصرف بها في موقف معين ، هو ما يسمى بإدراك الدور (Rocheleau P , et al , 2021, 214). وهناك الدور الفعلي Enacted role الذي يعني أن الفرد قد يؤدي مهاماً فعلية تختلف عما يجب أن يقوم بها. إن الاختلاف بين الأدوار الثلاثة يؤدي إلى ظهور مفهومين جديدين هما: غموض الدور، وصراع الدور، وغموض الدور Role Ambiguity يدل على عدم وضوح مهامات العامل وواجباته ومسؤولياته، فهو قد لا يدرك الفرق بين ما هو مطلوب أن يقوم به وبين ما هو واضح له، حيث يؤدي هذا الغموض إلى عدم تأكد الفرد مما يجب أن يؤديه ومن ثم إلى إرباكه وتوتره وعدم رضاه (التزه، 2019، 196 أ).

أما صراع الدور Role Conflict فيعني الفرق بين ما يشعر به الفرد أنه يجب أن يؤديه وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل. ويرى الباحثون أن الالتزام بدور ما، قد يؤدي إلى صعوبة الالتزام بدور آخر، وهذا ما يؤدي إلى نشوء ظاهرة تعارض أو صراع الدور، وتظهر الأبحاث أن صراع الأدوار هو مصدر مهم للضغط النفسية بالنسبة لمعظم العاملين في منظمات الأعمال (Montani, F et al, 2020, 623). ويمكن للمديرين تقديم المساعدة للتخفيف من حدة صراع الدور عبر توفير الدعم الذي يحتاجه العاملون للقيام بوظائفهم الأساسية. وكلاهما أي غموض الدور وصراع الدور يؤديان إلى مشكلات في العمل، ففي المجموعات المستقرة نسبياً ، قد يكون هناك اتفاق بين الأدوار المتوقعة والأدوار المدركة، بينما عندما تتحرف الأدوار الفعلية كثيراً عن الأدوار المتوقعة. وهنا يجب على الفرد أن يُعدّل من سلوكه؛ كي يتوافق مع الدور المتوقع أو أن يترك المجموعة. من ناحية أخرى، فقد يؤدي الفرد أدواراً مختلفة بأن واحد، فالمشرف قد يكون عضواً في فريق الإدارة، وكذلك هو عضو في مجموعة العاملين الذين يشرف عليهم، فمثل هذه الأدوار المتعددة يترتب عليها وجود أدوار سلوكية متوقعة أيضاً (التزه، 2019، 196 ، أ).

4/6 سيطرة الأعراف وقواعد السلوك: Norms and behavior Rules

حيث يتمسك أفراد المجموعة بالأعراف، والمعايير، وقواعد السلوك المختلفة المشتركة التي تم التوافق عليها في مرحلة تطور المجموعة، حيث تصبح تلك الأعراف والمعايير بمثابة مبادئ توجيهية توجه أفراد المجموعة نحو أهدافها الوظيفية، بدلاً من التنازع على السلطة والنفوذ، ويتعامل الأعضاء وفقها، بكونها ضوابط للسلوك الجماعي ومؤشراً مهماً على تماسك المجموعة في الوقت ذاته. والأهم هو التغير في تفكير الأعضاء، كما تنتقل عقلية الأعضاء من التركيز على العمل الفردي إلى التركيز على العمل الجماعي والانغماس في المجموعة بوصفها كيان أكبر، ويصبح الانتماء لها أحد أهم معايير المحافظة عليها وتطورها (Vaida S and Erban D, 2021, 94). وفي مجموعات العمل الرسمية؛ فإن غالبية الأعراف، وقواعد السلوك تتمركز حول الإنتاجية، وأداء العمل، والتي تحدد أنماط السلوك المنتج المرغوب به بسبب وجود درجة عالية من تقسيم العمل لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة (التزه، 2019، 197 ، أ).

5/6 القيادة: Leadership

يمثل الدور القيادي أحد الخواص المهمة في مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وذلك نظراً لقدرة قائد المجموعة على ممارسة التأثير في أفرادها، ففي المجموعات الرسمية يمارس القائد القوة الشرعية، بمعنى أنه يستطيع أن يكافئ أو يعاقب الأعضاء وفقاً لدرجة امتثالهم أو عدم امتثالهم للأوامر أو التوجيهات. (التزه، 2019، 197 ، أ). ومع ذلك يجب أن يتبع قادة المجموعات مدخلاً إنسانياً في تعاملهم مع أفراد

مجموعاتهم عن طريق الإصغاء لأرائهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وكذلك مشاركتهم في القرارات والطلب من البعض المشورة عند الضرورة، كما يجب أن يتمتع بالمرونة الكافية عند تعامله مع أفراد المجموعة بما يسمح لهم بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويعزز من ثقتهم به (Vaida S and Erban D, 2021, 94).

6/6 التماسك: Cohesiveness

يتولد عن وجود مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية ما يسمى بالتقارب أو وحدة الاتجاهات أو السلوك. ويدل هذا التقارب على مفهوم التماسك. ويشير التماسك إلى قوة جاذبية المجموعة لأفرادها للبقاء فيها وتحصنها من تأثير العوامل التي قد تدفعهم للخروج منها، فكلما زادت درجة تماسك المجموعة، زادت درجة التوافق بين أفرادها على قواعد السلوك وأعرافه المرغوبة، وهو ينعكس إيجاباً على الأداء وزيادة الإنتاجية (Vogel, R.M, et al, 2016, 1562). ولكن المشكلة تقع عندما لا تتوافق قواعد السلوك أو الأعراف لدى المجموعة مع قواعد السلوك الخاصة بالتنظيم الرسمي أو المنظمة. ويرى الباحثون أن التفاعل بين خصائص الفرد و(بيئة العمل ممثلة بخصائص التنظيم) هو الذي يؤدي إلى تماسك التنظيم؛ لأن توافر مستوى معين من المهارات الفردية هو أحد مفردات الخصائص الذاتية التي تكملها خصائص جماعات العمل، وهنا يظهر الارتباط والتماسك بين عمل الفرد وعمل المجموعة ككل (Annelies E.M. van Vianen, 2018, 78). سنتكلم عن التماسك بشيء من التفصيل في المبحث الآتي.

7. مجموعات العمل وفريق العمل:

رأينا في فقرة سابقة أن فرق العمل هي نوع خاص من مجموعات العمل تنشأ لتحقيق هدف، أو مهمة محددة تتطلب مهارات محددة، كما تتطلب التنسيق، والتفاعل، والتكامل بين أعضاء الفريق، حيث ينظر الباحثون ورجال الإدارة إلى فريق العمل على أنه وحدة أو كيان تنظيمي صغير الحجم متكامل تلجأ إليه إدارة المنظمات إلى تنظيم العمل لإيجاد حلول للكثير من المشكلات المتعلقة بالأداء والإنتاجية (Zoltan R, Romulus, Vancea R, 2015, 96). ويتمثل أحد أهم أوجه الاختلاف بين المجموعة والفريق بصغر حجم الفريق قياساً بالمجموعة، لأن الفرق تشكل عادة في أجزاء من المنظمات كبيرة الحجم، وهي مختلفة في هيكلها وأدائها (Demirci U, 2018, 637). كما يتمتع أعضاء تلك الفرق بالمعرفة والمهارات والقدرات الفنية المتخصصة المتعلقة بأداء المهمات الواجب تحقيقها. ويفرق الباحثون بين المجموعة والفريق عن طريق إدارة كل منهما وكيفية اختلاف سلوك الفريق عن سلوك مجموعات العمل الأنواع الأخرى. ويظهر الجدول أدناه أهم تلك الاختلافات (Zoltan R, Romulus, Vancea R, 2015, 96).

الجدول (2-2)، الفروق بين مجموعة العمل وفريق العمل.

مجموعة العمل	فريق العمل
المدير هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها	قائد الفريق هو الذي يسهل عمل الفريق
يتبنى الهدف الذي تحدده إدارة المنظمة كهدف للمجموعة	يتم تحديد أهداف معينة التي تعطي هوية للفريق وتصبح مصدراً محفزاً لهم
تأتي النتيجة من تراكم وتنسيق نتائج كل نشاط على حده	النتيجة مشتركة تنشأ من مزيج النشاطات الفردية والجماعية معاً.
يتحمل أعضاء المجموعة المسؤولية كاملة عن نتائج عمل كل فرد فيها	ينقسم أعضاء الفريق مسؤولية مشتركة عن النتيجة النهائية.
الاجتماعات تكون قصيرة المدة ويديرها قائد المجموعة	يناقش أعضاء الفريق كل مشكلاتهم بحرية وبدون ضغط الوقت.
توفر إدارة المجموعة لأعضائها الأدوار المناسبة لمؤهلاتهم المهنية.	تشجيع قيادة الفريق أعضائه على القيام بأدوار متعددة ومتنوعة
فردية المكافآت والاعتراف بالمساهمات	جماعية الفشل والنجاح والاعتراف والمكافأة لجميع أعضاء الفريق

Source: (Zoltan R, Romulus, Vancea R, 2015, 96).

بالإضافة إلى ما ورد في الجدول يرى باحثون آخرون أن هناك عوامل مهمة يجب أن يركز عليها الاختلاف بين المفهومين، منها:

عامل التكوين: حيث تتكون جماعات العمل بحكم التنظيم الرسمي عند وضع الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية، في حين يتطلب الفريق إلى عملية بناء مخططة ، على أن يتوافر في أعضائه خصائص محددة، كتوافر المهارات المتنوعة بين أعضائه.

عامل الحجم: قد يكون حجم الجماعة اثنين وقد يمتد ليصبح العشرات وربما المئات، أما فريق العمل فيُعدُّ صغير الحجم يتراوح من أربعة إلى عشرين أو ثلاثين عضو.

عامل التكامل بين المهارات: حيث يتم اختيار أعضاء الفريق بناءً على تخصصاتهم الوظيفية وما يتمتعون به من مهارات وقدرات تتعلق بأداء المهمة الرئيسة للفريق.

القيادة: القيادة في الفريق جماعية وموقفية وغير مرتبطة بخطوط السلطة، وغالباً ما يتخذ القائد دور المنسق وينتهي دوره بانتهاء المهمة التي وجد الفريق من أجلها.

التمكين : حيث يخضع أفراد الجماعة إلى تعليمات، وأوامر الإدارة، بينما تكون إدارة الفريق ذاتية في الغالب (الإدارة بالتمكين) عند اتخاذ القرارات وهو يعني إعطاء حرية واستقلالية وسلطات مناسبة للفريق تمكنه من أداء المهمة التي وجد لأجلها، مع وجود قدر مناسب من التغذية الراجعة لأعضائه (التزه، 2019، 228، ب).

يظهر مما تقدم أن الاختلاف موجود بين الفرق والمجموعات، رغم أن كلاهما يوجد ضمن نظام اجتماعي أكبر هو المنظمة، ويعمل ضمن سياق تنظيمي خاص بعمل المنظمة، فالاختلاف يوجد عند الإنشاء، وفي موقف كل منهما نحو القيادة والمسؤولية والمساءلة، وغيرها من القضايا تلك الموضحة في الجدول أعلاه.

خلاصة المبحث الثاني:

تناول هذا المبحث مجموعات العمل، من حيث مفهوماها، وعناصر تكوينها التي تضمنت (حجم المجموعة، والهدف، والتقارب والجاذبية، والديناميكية) ومراحل تطورها وتكوينها التي شملت (مرحلة التكوين ومرحلة العصف أو الصراع ثم مرحلة وضع معايير السلوك أو الاستقرار، تليها مرحلة الأداء أو العمل، وأخيراً مرحلة الانحلال أو التفكك والتلاشي) ونظريات تفسيرها، حيث تم التطرق إلى ثلاث نظريات مهمة هي (النظرية الكلاسيكية ونظرية التوازن الكلاسيكية ونظرية التبادل الاجتماعي)، كما تم عرض أهم أنواعها التي قُسمت إلى رسمية وغير رسمية، أما المجموعات الرسمية فقد تضمنت (المجموعات الوظيفية، وفريق العمل، واللجان، مجموعة المهمات، ودوائر الجودة) وخصائصها المميزة التي تمثلت في (البنية أو الهيكل وهيكلية المكانة، و سيطرة الأعراف وقواعد السلوك، والقيادة، والتماسك). وأخيراً تم إظهار أوجه الاختلاف بين فريق ومجموعة العمل. وبذلك نكون قد وضعنا حجر الأساس للمتغير التابع من البحث المتمثل بالتماسك التنظيمي ممثلاً بمجموعات العمل. ونتناول في المبحث الآتي التماسك التنظيمي.

المبحث الثالث

التماسك التنظيمي

Organizational Cohesiveness

نتناول في هذا المبحث موضوع التماسك التنظيمي بكونه المتغير التابع في الدراسة، حيث نتعرف إلى مفهومه انطلاقاً من مفهوم تماسك مجموعات العمل، وخصائصه وأهميته، ونظريات تفسيره العوامل والمساعدة في تعزيزه ثم أبعاده المختلفة، وأخيراً علاقة التماسك ببعض المتغيرات التنظيمية.

1. مفهوم التماسك التنظيمي: Organizational Cohesiveness Concept

وضع الباحثون العديد من تعريفات التماسك، وقد خصّوا فيها تماسك المجموعة، وتماسك الفريق، وتماسك التنظيم، نقدم فيما يأتي التعريفات الخاصة بكل من تماسك المجموعة والتماسك التنظيمي مع الأخذ بعين النظر أن تماسك الفريق هو شكل من أشكال تماسك مجموعات العمل، وأن أساس التماسك التنظيمي هو تماسك مجموعات وفرق العمل.

من التعريفات المبكرة للتماسك كان تعريف الباحث (ليوين Lewin) الذي عرفه بأنه: خاصية تتميز بها المجموعة، وتعتمد تلك الخاصية على حجم المجموعة وأهدافها وتنظيمها وعلاقاتها الحميمة (Lewin, 1946, 792). والتماسك هي كلمة لاتينية (Cohaesus) تعني الارتباط الحميم والوثيق بين أفراد المجموعة الواحدة والتنظيم الواحد. وهذا الارتباط هو عملية ديناميكية متطورة يعمل فيها أفراد المجموعة كفريق واحد لتحقيق أهدافها وغاياتها المشتركة، والارتباط يُعبّر عن درجة إدراك الأفراد لتماسك المجموعة بكونها وحدة متكاملة، وبالطريقة التي تلبي فيها حاجاتهم وأهدافهم الشخصية وأهدافها الخاصة بها (Nafei, W, 2015, 55). وفي السياق ذاته عرّف التماسك التنظيمي بأنه: درجة الترابط بين أعضاء المجموعة الواحدة في أماكن العمل المختلفة للمنظمة، ويظهر هذا الترابط في نتائج الوحدات الإدارية ونتائج المنظمة ككل (Mushtaq R. et al, 2019, 920) والتماسك التنظيمي يعبر عن حالة من الترابط الاجتماعي والتعلق بمجموعة معينة بغية تحقيق هدف مشترك لأعضائها (Mueller L, 2021, 4). تماسك المجموعة هو رابطة تجمع مجموعة من الأفراد في مكان عمل واحد، وهي ناتجة عن جميع القوى المؤثرة في الأعضاء للبقاء في المجموعة. وتتمثل تلك القوى في جاذبية أو عدم جاذبية هيبة الجماعة، أو أعضائها أو نشاطاتها التي تنخرط فيها الجماعة (Jamie B. Severt Armando, 2015, 5). كما يدلّ على درجة عالية من التقارب والجاذبية بين أعضاء المجموعة

الواحدة عند أداء واجباتهم الوظيفية في الأقسام المختلفة للمنظمة (Layaman L, et al, 2021, 473).

نرى من التعريفات السابقة أنها ركزت على أن التماسك هو رابطة تجمع أفراد المجموعة الواحدة، وهو يعبر عن حالة من التوافق على تحقيق الأهداف الخاصة بالمجموعة. وفي تعريفات أخرى تم التعبير عن حالة الارتباط بالقوة العاطفية والعقلية التي تحث العاملين على المزيد من الارتباط بالمجموعة والمنظمة معاً، حيث تصبح هذه القوة بمثابة دافع داخلي يحثهم على بذل الجهود لمزيد من الأداء والإنجاز (Nafei, W, 2015, 55)، حيث يعطي هذا التعريف بُعداً أعمق لحالة الترابط تلك عبر التركيز على القوة العاطفية والعقلية التي تربط الأفراد الذين يعملون في مجموعات عمل مختلفة في المنظمة الواحدة. كما وصف باحثون آخرون التماسك بأنه بنية مكونة من علاقات جماعية بين مجموعة من الأفراد الذين يعملون في مكان عمل واحد، ولديهم أهداف واهتمامات مشتركة، وقادرون على إنجازها، ويعبر عن الرابطة التي تحافظ على بقاء تلك المجموعة واستمرارها لتحقيق أهدافها (Nwizia, T J . Gloria O O C, 2020,32). ويدل هذا التعريف أن التماسك التنظيمي هو ظاهرة تعبر عن بنية تنظيمية (رسمية أو غير رسمية) أساسها العلاقات السائدة بين مجموعة من الأفراد الذين يعملون في مكان عمل واحد في المنظمة.

يعرفه (فورسايت) بأنه درجة وحدة المجموعة. والمجموعة المتماسكة هي مجموعة مترابطة بقوة، ومتماسكة، وموحدة. أما المجموعة التي تعاني من ضعف في تماسكها هي مجموعة ضعيفة الترابط، وتقتصر إلى الوحدة، ومنقسمة (Forsyth, D. R, 2021, 215).

يتضح من التعريفات السابقة أن التماسك التنظيمي هو ظاهرة تنظيمية تعبر عن بنية من الارتباط العاطفي والعقلي والسلوكي التي يشترك فيها أفراد المجموعات المختلفة في المنظمة، حيث يدفعهم ذلك الارتباط إلى تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية المكونة لتلك المجموعات وأهداف التنظيم ككل.

2. خصائص التماسك التنظيمي:

من التعريفات المتعددة لكل من تماسك المجموعة والتماسك التنظيمي نجد أن التماسك يتسم بالخصائص الآتية:

- التماسك هو عملية اجتماعية بطبيعتها: حيث تتميز بها المجموعات البشرية التي يتفاعل أعضاؤها داخلها، ومع المجموعات الأخرى، وتشير إلى القوى التي تدفع أعضاء المجموعة إلى التقارب وتكوين المجموعة (Nwizia, T J . Gloria O O C, 2020,33).
- التماسك هو رابطة داخلية: يشعر بها أفراد المجموعة الواحدة بحيث تجعلهم مستمرون فيها ويقاومون الانفصال عنها، وتحفزهم على البقاء فيها، وتجذب الآخرين أن يكونوا أعضاء فيها.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن الروابط التي تتكون في مجموعات أو فرق متماسكة، قد تبقى فعالة حتى بعد تفكك المجموعة أو الفريق.

- إنه حالة من الانتماء: إن زيادة تماسك المجموعة يشير إلى زيادة انتماء أعضائها لها، حيث يصبح هذا الانتماء بمثابة القوة الكامنة وراء تفاعلات أعضائها، والمزيد من الرغبة في التجمع والمزيد من التعاون (Nafei, W, 2015, 55)

- وحدة الهدف: التي تسهل عملية التفاعل وتقوي الرابطة بين أفراد المجموعات التنظيمية، كما تلعب التهديدات الخارجية دوراً مؤثراً في عملية التقارب بين أفرادها (Robbins, s et al, 2024, 318).

يضاف إلى ذلك تماثل خصائص الأفراد مع خصائص المنظمة وثقافتها وقيمتها، ومدى توافقهم وانسجامهم مع بعض، ومع طبيعة أعمالهم أيضاً.

3. أهمية التماسك التنظيمي:

تعمل منظمات الأعمال على تحقيق مستويات عالية من تماسك مجموعات العمل لديها، لما لذلك من آثار إيجابية كبيرة في المخرجات التنظيمية، حيث تظهر أهمية التماسك من الآتي:

- تحسين علاقات العاملين وتعزيزها: يؤدي تماسك المجموعة إلى تحسين علاقة العاملين بالمنظمة، ويرتبط هذا التماسك ارتباطاً إيجابياً بنتائج العمل والإنتاجية أيضاً، كما ويظهر في المواقف والسلوكيات الإيجابية لأعضاء المجموعة والتنظيم ككل (Mushtaq R. et al, 2019, 920).

- التغيير التنظيمي: يوجد التماسك عندما يطمح أعضاء منظمة ما إلى التغيير التنظيمي ويكون لديهم رؤية مشتركة للتغيير الاجتماعي، حيث يسهل على الإدارة عملية إجراء التغيير دون قيود، أو عراقيل من قبل أفراد التنظيم (Mueller L, 2021, 4).

- يقلل من معدل دوران العمل: عندما يكون لدى أعضاء المجموعة إجماعاً قوياً على المعايير السلوكية، تظهر لديهم رغبة قوية في البقاء فيها، كما ويحد ذلك الإجماع من جذوة المصلحة الشخصية لأعضائها؛ لأن المجموعات المتماسكة تظهر جاذبية عالية للآخرين، وتتجز مهمات صعبة وتقبل التحدي، وتعمل على تطبيع السلوكيات الغريبة للأعضاء الجدد.

- الحد من نزاعات العمل: يقلل تماسك المجموعة وفريق العمل من النزاعات بين أعضائها، ويزيد من الثقة بينهم ويقوي من التنسيق عند أداء مهمات الوظيفة (Layaman L, et al, 2021, 473)

- التماسك لا يتعلق بالأفراد والمجموعات الصغيرة فقط، ولكنه مهم بنفس القدر لمجموعات العمل الأكبر داخل التنظيم من كونه محفزاً على الأداء (Leo, I F. M et al, 2019, 46).

- يُعدُّ التماسك على مستوى المجموعة عامل من عوامل فاعلية التماسك على المستوى التنظيمي الكلي؛ لذلك يجب البحث عن الطرق التي تعزز من تماسك المجموعات في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة (Ismail M, et al, 2018, 237).

- التماسك هو أهم متغير من متغيرات مجموعات العمل صغيرة أكانت أم كبيرة، وهو أهم عناصر الأداء ومحدد مهم من محددات إنتاجيتها، لذلك يُعدُّ الاهتمام به والعمل على زيادة تماسك المجموعة عن طريق الاهتمام بالسلامة النفسية والثقة والتأثير الاجتماعي لأعضاء المجموعة ودعمهم، يُعدُّ شرطاً ضرورياً لزيادة مستوى أدائها وتحسين نوعيته (Forsyth, D. R, 2021, 215).

4. العوامل المساعدة في تعزيز التماسك التنظيمي:

تختلف العوامل والأدوات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في تفعيل التماسك التنظيمي عبر تماسك مجموعات العمل، وتعزيزه باختلاف نظرتها إلى موضوع التماسك، وإلى النتائج المتولدة عنه، حيث يرى بعض الباحثين أن التماسك ينشأ عن مجموعة العوامل الداخلية ذات العلاقة بحياة المجموعة وسياق التنظيم والمتمثلة في (عوامل الجذب إلى المجموعة، وعدم تركها، والدافع إلى البقاء فيها)، كما يرتبط بالعوامل المكونة لديناميكية المجموعة التي منها (النضج، والتجانس، وحجم التفاعلات المتكررة بين أعضائها). (Griffin R W, et al, 2020, 245). حيث يظهر أنها عوامل ذاتية ترتبط ارتباطاً مباشراً بحياة المجموعات والتجربة الذاتية للفرد بالعمل فيها، ولا دخل للإدارة فيها. ومع ذلك لا توجد قواعد أو وسائل واحدة يمكن الاعتماد عليها من قبل جميع منظمات الأعمال لتعزيزه، بل يبقى لكل منظمة وسائلها الخاصة بها. ومع ذلك يقترح بعض الباحثين الاعتماد على الوسائل الآتية في تعزيز التماسك التنظيمي: (Robbins, s et al, 2024, 318).

- أن تكون مجموعات العمل صغيرة الحجم نسبياً ضمن الوحدة الإدارية، أي أن يكون عدد أعضاء المجموعة قليل نسبياً.
- أن تشجع الإدارة على الاتفاق على أهداف المجموعة الواحدة، وأن تكون تلك الأهداف واضحة للجميع.
- توفير مساحة وافية من الوقت الذي يقضيه أعضاء المجموعة معاً من أجل زيادة الترابط في العلاقة بينهم.
- وضع معايير صعبة للحصول على عضوية المجموعة.
- تفعيل حالة من المنافسة مع المجموعات الأخرى في القسم الواحد أو الأقسام الأخرى في المنظمة.
- منح المكافآت للمجموعة ككل بوصفها وحدة عمل متكاملة، تتجزأ أهدافاً محددة، وليس للأفراد كلٌّ على حده.

- تمييز المجموعة تمييزاً واضحاً عن غيرها من المجموعات الأخرى، سواءً ضمن القسم الإداري الواحد أم في الأقسام الإدارية الأخرى.

يرى باحثون آخرون أنه يمكن لإدارة المنظمة زيادة تماسك المجموعات التنظيمية عندما تتوفر المتطلبات الآتية: (التزه، 2019، 198 ، أ).

- التوافق بين أهداف المجموعة، والأهداف الفردية للأعضاء.
- جاذبية الأفراد أنفسهم لبعضهم البعض.
- وجود قائد كاريزمي للمجموعة.
- صغر حجم المجموعة بما يسمح بتبادل الآراء بين أعضائها.
- قدرة المجموعة على تحقيق النمو والتقدم الوظيفي لأعضائها.
- المنافسة بين المجموعات الأخرى المشابهة داخل المنظمة.
- استقرار المجموعة ودرجة استقلالها عن المجموعات الأخرى.

أضاف باحثون آخرون إلى ما ذكر عوامل أخرى، مثل (التكوين المتجانس للمجموعة، ووصولها إلى مرحلة النضج في نموها وتطورها، وحجم تكرار عمليات التفاعل بين أفرادها، والمنافسة والتهديد من قبل المجموعات الأخرى في المنظمة، والنجاحات التي تحقّقها) كلها عوامل تساهم في زيادة تماسك مجموعات العمل (Griffin R W, et al, 2020, 246). كما دلت الدراسات على أن توافر مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لدى أفراد المجموعة يعزز من تماسكها، كونه معني بالقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاطف معهم ومساعدتهم في مكان العمل، وهنا يجب على المديرين العمل على تعزيز تماسك مجموعات العمل لديهم، لما لذلك من تأثير في إنتاجيتها وفي المخرجات التنظيمية للمنظمة (Griffin R W, et al, 2020, 246).

يتضح مما سبق أن هناك عوامل مشتركة في وجهات نظر الباحثين حول زيادة مستوى التماسك التنظيمي عبر زيادة مستوى تماسك مجموعات العمل كالاتفاق على الأهداف، وتميز المجموعة، ودرجة استقلاليتها عن غيرها، علماً أن صغر حجم المجموعة قد لا يكون مؤشراً على زيادة تماسكها رغم أهميته.

5 . نظريات تفسير التماسك التنظيمي:

يوجد في أدبيات علم السلوك التنظيمي عدد من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة التماسك التنظيمي، منها (نظرية التماسك التنظيمي، نظرية تصنيف الذات، نظرية التوافق بين الفرد والبيئة، ونظرية الهوية، ونظرية التبادل الاجتماعي وغيرها) وقد تناولت هذه الدراسة نظرية التماسك التنظيمي، ونظرية التوافق بين الفرد والبيئة لكونهما كافيتين لتفسير ظاهرة التماسك وتجيبان على أسئلة البحث.

1/5 نظرية التماسك التنظيمي: Organizational Cohesion Theory

ترتكز نظرية التماسك التنظيمي على نظرية تماسك العلاقة Relational cohesion theory في الشبكة الاجتماعية للعاملين في مكان العمل للباحثين (لور و يون 1996 Lawler & Yoon) التي يمكن تطبيقها في سياقات تنظيمية وبيئية مختلفة. وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يمتلكون فرصاً متساوية في إقامة علاقات اجتماعية متبادلة وثنائية الاتجاه ضمن مجموعات العمل التي يعبر عنها بمصطلح (الشبكة الاجتماعية) التي تتشكل في مكان العمل، ومن ثم يمتلك المشاركون في تلك الشبكة تأثيراً متساوياً في تكوين اتفاقية التبادل الاجتماعي² Exchange agreement لأن لكل منهم قوة متساوية Equal Power في المشاركة وتكوين العلاقات مع أعضاء المجموعة، وأن كل عضو سوف يحصل على فوائد متوقعة يحددها بذاته من هذا التبادل، أي يستمد الأعضاء المنافع المتبادلة والمتوقعة من هذه التبادلات، حيث يعطون شيئاً مقابل حصولهم على شيء آخر له قيمة بالنسبة لهم، وهذا ما يسمى بالتبادل الاجتماعي. وقد تكون المبادلة سلعة أو خدمة لها قيمة ملموسة، أو غير ملموسة، وقد يتبادل الأفراد في مجموعات العمل النصيحة، والمقترحات، والاستشارات والمعلومات والمساعدة المتبادلة، أو قد يتبادل الأصدقاء الدعم العاطفي لبعضهم البعض (Bleidlid A, 2019, 124).

وتفترض نظرية تماسك العلاقة أنه ينتج عن تكرار العلاقات المتبادلة مشاعر إيجابية مكونة من (الرضا والسرور وإثارة الاهتمام) التي ينتج عنها تماسكاً في العلاقة بين أطرافها، مما يؤدي إلى سلوكيات الالتزام التي تتمثل باستمرار العلاقة المتبادلة بين الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة، (Yoon, J. et al. 2013, 1489). كما وتظهر سلوكيات الالتزام عبر تقليل حالة عدم اليقين (أي عملية الالتزام المزدوجة)؛ وتأخذ سلوكيات الالتزام بالعلاقة المتبادلة الأبعاد الآتية: عمق العلاقة Relational Depth التي تعني (مستوى عال من المشاركة والاندماج في العلاقة) ، واتساع العلاقة Relational Breadth التي تعني (مجموعة من القضايا التي يتم مناقشتها في العلاقة) ، وتغيير الكود Code Change أو الشيفرة الذي يعني (استخدام حوار أو مصطلحات محددة للتواصل في العلاقة)، وإمكانية التنبؤ بسلوك الشريك Behavior Predictability of Partner التي تعني (الدرجة التي يمكن للأفراد أن يتنبؤوا بأفكار الشركاء واستجاباتهم على نحو دقيق)، والالتزام بالعلاقة Commitment to a Relation التي تعني (درجة اعتماد الأفراد على آراء الشركاء لاتخاذ القرارات)، والاعتماد المتبادل Interdependence بين الأعضاء، وتجمع الشبكة التي تعني (الدرجة التي يشارك بها الأفراد أصدقاءهم مع شركائهم في الشبكة الاجتماعية)، (Huang H.-C. et al, 2018, 112).

² - تنسجم هذه الأفكار مع نظرية التبادل الاجتماعي التي حاولت تفسير نشوء مجموعات العمل وديناميكتها، كما مرّ معنا في المبحث السابق.

يتبين من أفكار هذه النظرية أنها ركزت على العوامل الداخلية للشبكة الاجتماعية المكونة لتماسك مجموعات العمل، وقد تبنت أفكار نظرية التبادل الاجتماعي التي (سبق ذكرها) والتي تعتمد هي الأخرى على علاقات المنفعة المتبادلة، ومن ثم أهملت هذه النظرية عوامل سياق بيئة العمل ومكوناتها التي منها ممارسات العدالة التنظيمية.

2/5 نظرية التوافق بين الفرد والبيئة:

يرتكز التماسك التنظيمي على نظرية التوافق أو التناسب بين الفرد والبيئة التي وضعها كل من (French, Rodgers and Cobb 1974) والتي خضعت للتطوير لاحقاً من قبل عدد من الباحثين. وترى هذه النظرية أن التماسك التنظيمي يحصل عندما يكون هناك توافق بين خمسة مجالات في مكان العمل هي: التوافق بين الفرد والمهنة (Person-vocation (P-V fit)، والتوافق بين الفرد والوظيفة التي يؤديها (P-J fit)، والتوافق بين الفرد والمنظمة (P-O fit)، والتوافق بين الفرد والمجموعة (P-G fit) والتوافق بين الفرد والمشرف (P-S fit). (Ismail M et al, 2018, 235). ويقصد بالتوافق، توافر مستوى معين من الراحة النفسية التي يشعر بها الفرد عندما يؤدي عمله في المنظمة. وتنتج تلك الراحة من التلاؤم بين قيم الفرد وخصائصه الذاتية وأهدافه الوظيفية من ناحية، وبين خصائص بيئة العمل المادية والاجتماعية والنفسية التي يعمل فيها مع ما تشمله من عناصر متعددة (ظروف العمل، علاقات العمل مع الزملاء والمشرفين والرؤساء والثقافة العامة وغيرها). مع ضرورة الإشارة إلى أن التوافق بين الفرد والمنظمة يعني التوافق بين خصائص الفرد مع خصائص المنظمة التي منها (الثقافة التنظيمية السائدة والعدالة التي يُعبر عنهما بالقيم)؛ لأن كلا منهما يُعد من المكونات المهمة لبيئة العمل التي تشجع على التعاون والتماسك الجماعي (Irvianti, L. S. D., & Larasati, T. R , 2016, 28)؛ لذلك كلما كان هناك مستوى عالٍ من التوافق بين تلك المتغيرات زادت فرص ارتباط الفرد مهنيًا وشخصيًا مع مجموعة العمل وبالم المنظمة التي يعمل فيها (Debjani, G. A, Gurunathan L, 2015, 241). وقد وجدت الدراسات أن التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوافق بينه وبين المنظمة من أكثر العوامل التي تؤثر في علاقات العمل ومخرجاته، والتوافق بين الأفراد والمجموعة هو في غاية الأهمية، لأن هذا التوافق يؤثر في ديناميكيات المجموعة والفريق وتفاعلاتهما، كما يؤثر تأثيراً كبيراً في نتائج العمل. كما أصبح التوافق بين الفرد والمشرف مجالاً مهماً للبحث؛ لأن ضعف التوافق في هذا البعد يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في الأداء أيضاً (Robbins S P and Judge T A, 2024, 172).

بناءً على ما تقدم تفترض دراستنا أن التوافق بين خصائص الفرد مع (خصائص المنظمة وخصائص العمل وخصائص مجموعات العمل وخصائص المشرف)، سوف يكون رابطاً نفسياً قوياً بين أفراد مجموعة العمل الواحدة، وسيؤدي إلى التماسك الداخلي بين أفرادها، وفي التماسك الكلي للتنظيم. كما

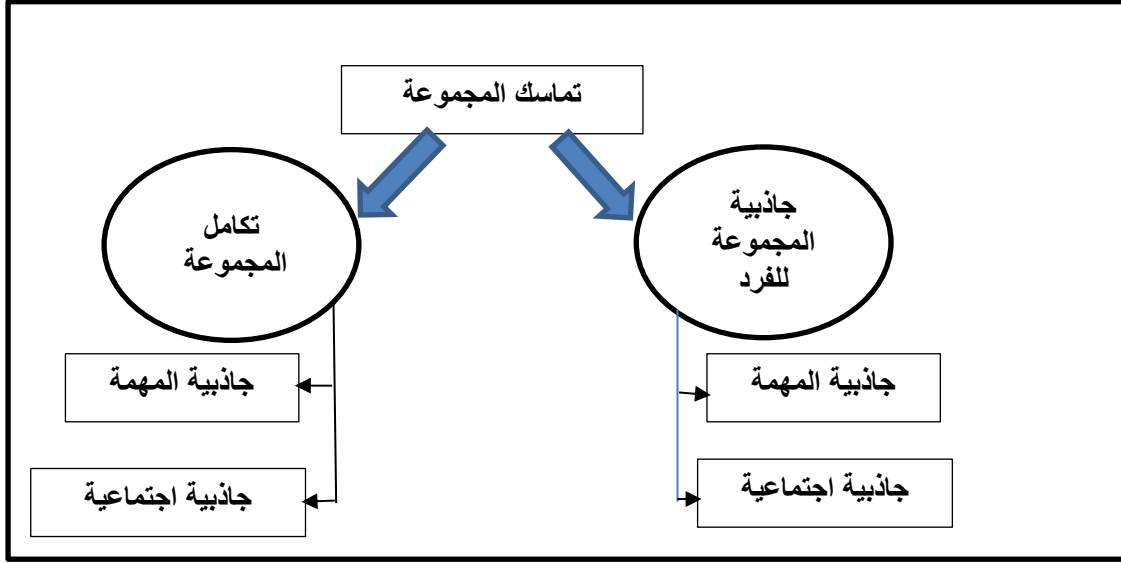
تقتض أن الممارسات الصحيحة لأبعاد العدالة التنظيمية يُعد جزءاً من مكونات سياق بيئة العمل التي من المتوقع أن تعزز من تماسك مجموعات العمل في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

6. أبعاد التماسك التنظيمي:

يُعد التماسك التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد والعوامل المكونة له، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد النهائية له، لذلك هو مفهوم ديناميكي متطور. في الدراسات الأولى للتماسك كان ينظر له على أنه بناء أحادي البعد؛ لذلك وضعت نماذج التماسك وفقاً لتلك النظرة التي تطورت لاحقاً ليصبح مفهوماً متعدد الأبعاد.

من أهم نماذج التماسك ذي الأبعاد المتعددة هو نموذج كارون (Carron، 1982) الذي يتضمن عوامل فردية وجماعية بآن واحد، وهو يستخدم اليوم على نطاق واسع في قياس التماسك التنظيمي. التماسك وفق نموذج (كارون) هو حاصل تفاعل كل من المجموعة والفرد معاً، وله بُعدان أساسيان، الأول هو: (انجذاب الفرد إلى المجموعة ATG)؛ حيث يتم التركيز على أعضاء المجموعة بوصفهم أفراد فيها، والتماسك يعني أن كل عضو يشعر بالانجذاب الشديد إلى المجموعة. ويمثل الانجذاب الفردي إلى المجموعة جميع الأسباب التي من شأنها تحفيز عضو المجموعة على البقاء فيها (Schürer S & Ophuysen S, 2022, 668).

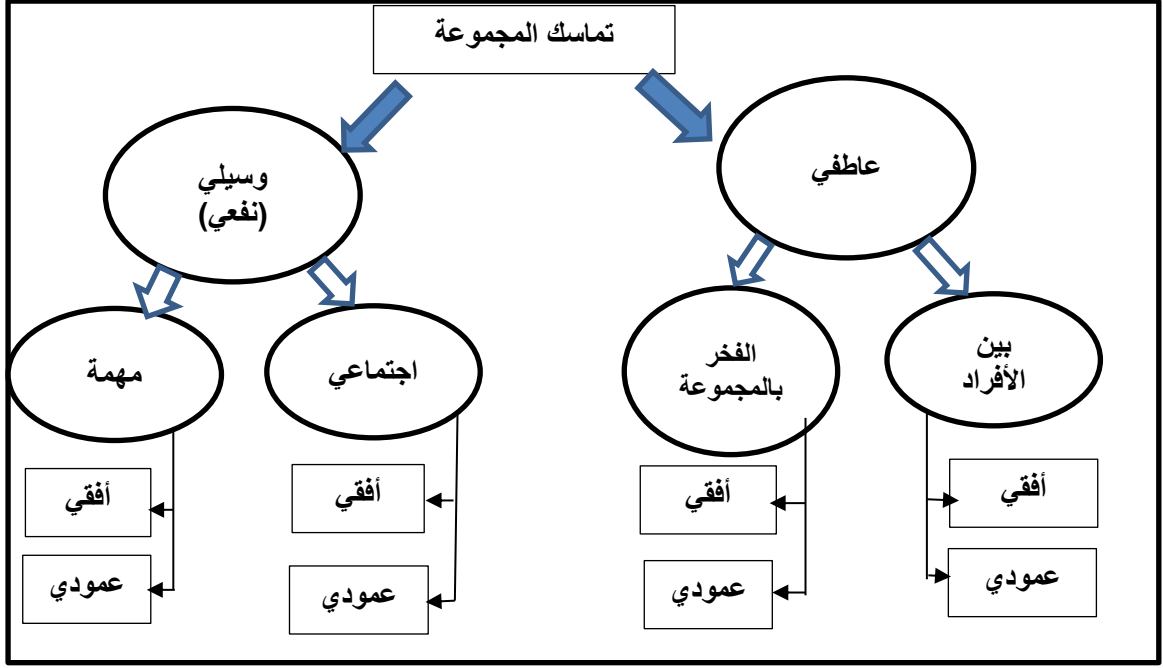
الثاني: هو التركيز على المجموعة بوصفها وحدة عمل متكاملة: حيث يحصل التماسك برغبة كل من الفرد أو العضو في البقاء جزءاً من المجموعة كوحدة أو كيان تنظيمي محدد، وهذا ما يُعرف (بتكامل المجموعة، GI) ويدل هذا البعد على علاقة الارتباط القوية وثابتة مع الزمن بين أعضاء المجموعة التنظيمية الواحدة. حيث تساعد المجموعات المتماسكة أعضائها على تلبية الحاجة الإنسانية الأساسية للانتماء إليها (Schürer S & Ophuysen S, 2022, 668). وينشأ عن بُعد الانجذاب إلى المجموعة، بُعدان فرعيان، هما: (الانجذاب الاجتماعي، والانجذاب إلى المهمة). كما ينتج عن بُعد تكامل المجموعة بُعدان فرعيان آخران هما: (التكامل الاجتماعي، وتكامل المهمة). ويتعلق بُعد المهمة بدرجة الالتزام بمهام المجموعة وأهدافها، أما البعد الاجتماعي فيتعلق بالعلاقات والصدقات بين أفراد المجموعة. والشكل الآتي يوضح أبعاد نموذج كارون.



الشكل (2-1)، نموذج كارون متعدد الأبعاد للتماسك.

Sours: Maman L. et al (2020); **GAME-ON: A Multimodal Dataset for Cohesion and Group Analysis**. IEEE Open ACCESS Journal, VOL 8, p 124186.

في مراحل تالية طوّر غريفيث Griffith نموذج كارون بإدخال وظيفتان رئيسيتان عليه، هما الوظيفة العاطفية والوظيفة النفعية أو (وظيفة الوسيلة)، ووضع لكل وظيفة منهما بُعدان فرعيان، فقد تضمنت الوظيفة العاطفية (البُعد الشخصي للتماسك، والفخر بالمجموعة) في حين تضمنت الوظيفة العاطفية (البعد الاجتماعي للتماسك، وبُعد تماسك المهمة) ليصبح إطاراً متكاملًا للتماسك، كما أدخل على النموذج ما يُعرف باتجاهات التماسك، أي إن كلا الوظيفتان الرئيسيتان للتماسك يحصلان في المستوى الأفقي والمستوى العمودي أيضاً. ويشير التماسك الأفقي إلى العلاقات بين أعضاء المجموعة الواحدة من نفس مستوى السلطة، أو المستوى التنظيمي الواحد، بينما يشير التماسك الرأسي إلى العلاقات بين المشرف والمرؤوس داخل سياق عمل المجموعة التنظيمية الواحدة (Griffith, J. 1988, 152). كما في الشكل أدناه.



الشكل (2-2)، نموذج سيفيرت وإستردا متعدد الأبعاد للتماسك التنظيمي.

Source: Severt J. B and Estrada A. X ,(2015); On the function and structure of group cohesion, in Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice, vol. 17. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited, pp. 3–24.

وقد اعتمدت الدراسة على هذا النموذج كونه أكثر شمولاً من نموذج كارون؛ لذلك سنتناول الوظيفتان الرئيستان للتماسك وهما الوظيفة العاطفية والوظيفة النفعية، وُعدي كل منهما وفق ما ذكره كل من (غريفت وسيفيرت وإستردا) بهدف إغناء الجانب النظري لتلك الأبعاد.

1/6 أبعاد الوظيفة العاطفية للتماسك:

تدلّ الوظيفة العاطفية للتماسك على التأثير العاطفي للمجموعة في الفرد بوصفه عضواً فيها ثم في المجموعة ككل، كما ويشير التماسك العاطفي إلى الدعم الشخصي والعاطفي الذي حققه أعضاء المجموعة وقدموه لبعضهم البعض (Maman L et al, 2020, 124186). حيث يظهر هذا التأثير عن طريق التفاعل والتعاون المتبادلين والسلوكيات الإيجابية بين أفرادها. وقد قُسمت الوظيفة العاطفية للتماسك إلى بُعدين هما (البعد الشخصي، والفخر بالمجموعة)، نتناولهما كما يأتي:

1/1/6 البعد الشخصي للتماسك (الانجذاب الشخصي للمجموعة): Interpersonal dimension

تتمثل الوظيفة العاطفية للتماسك بالعلاقات (الشخصية البينية Interpersonal) للأفراد الذين يعملون في مجموعات وفي مكان عمل واحد. وتدلّ هذه العلاقات البينية على أن التماسك يأخذ الشكل الأفقي في الهيكل التنظيمي، حيث يتكون بفعل علاقات الصداقة التي تنشأ بين أعضاء المجموعة في المستوى التنظيمي الواحد أو في المستوى الإداري الواحد. ويمكن أن يظهر التماسك الأفقي بين الأفراد عند اجتماع مجموعة من زملاء العمل كأصدقاء بعد العمل في مكان خارج المنظمة للتسلية أو مناقشة

موضوعات تخصصهم (Severt J B,. Estrada A X, 2015,14). ويدل البعد الشخصي للتماسك على مدى إعجاب الفرد بوصفه عضواً في المجموعة أو عدم إعجابه بأعضاء المجموعة الآخرين. ويتمثل التأثير العاطفي في البعد الشخصي في أن هذا التأثير يمثل رابطة قوية تجمع أفراد المجموعة الواحدة، ويحول دون تركها وانفصالهم عنها تحت أي سبب كان (Maman L. et al, 2020, 124187). أما الشكل العمودي للتماسك ضمن الوظيفة العاطفية يظهر في تطور علاقات الصداقة والاحترام المتبادلين بين قادة مجموعات العمل والمرؤوسين أو أعضاء المجموعة التنظيمية الواحدة، وكذلك مع أعضاء المجموعات الأخرى غير الخاضعين لسلطة قائد المجموعة. ومن أجل تعزيز التماسك الرأسي يعمل القادة في المستويات التنظيمية المختلفة على التخفيف ما أمكن من الاختلافات بينهم وبين الأفراد، بحيث تكون العلاقات مع أعضاء المجموعة ذات المستوى الأدنى مبنية على روابط الصداقة الحقيقية والاحترام المتبادل. ومع ذلك يوصي بعض القادة بتجنب تكوين مثل تلك العلاقات مع المرؤوسين من أفراد مجموعة العمل (Marrone, J. A, 2010, 915).

ونظراً لأن مجموعات العمل لا تعمل في فراغ، بل في هيكل تنظيمي تحدده الوظائف الرئيسة والوحدات الإدارية الأصغر في المنظمة، ومن ثم فإنه يمكن توسيع حدود علاقات العمل الأفقية والرأسية بين مجموعات العمل المنفصلة أو المتباعدة عن طريق فتح جسور في تلك العلاقات وتشجيع الرؤساء للعلاقات البينية بينهم وبين المرؤوسين من أعضاء جماعات العمل الأخرى، حيث تصبح تلك الجسور بمثابة مفاتيح لتجاوز حدود المجموعة، ودليل على تحقيق التماسك داخل التنظيم الجماعي الأعلى والربط بين مجموعات منفصلة لتصبح أكثر ارتباطاً. ومن ثم يتطور التماسك بين الأشخاص عبر الحدود العمودية ليعبر عن تماسك التنظيم ككل (Severt J B,. Estrada A X, 2015,14).

2/1/6 البعد الثاني، الفخر بالمجموعة:

وينتج عن شعور عميق للفرد عضو المجموعة بالانتماء إليها بوصفها وحدة تنظيمية متكاملة، وهذا ما يقوي أواصر الوحدة بين أفرادها، فقد يجذب أحد أعضاء المجموعة إليها لا لكونه جزءاً منها فحسب، بل لأنه يستمد منها قيمة معنوية يفتخر بها أمام الآخرين. وتكون روابط الصداقة والرغبة في الانتماء إلى مجموعة ما دليل على ظهور التماسك عبر البعد العاطفي له (Maman L. et al, 2020, 124187).

يرى الباحثون أن الفخر بالمجموعة بوصفه أحد أبعاد التماسك التنظيمي يعبر عن الوظيفة العاطفية للتماسك، والفخر بالمجموعة يعبر عن الأهمية التي يوليها الأعضاء في مكان العمل عن هويتهم مع المجموعة بكونهم جزءاً منها (Nafei, W, 2015, 55). كما يعني شعور الفرد واعتزازه أنه ينتمي بروابط قوية إلى مجموعة عمل مع ما تمثله تلك المجموعة من مكانة عالية بالنسبة له (Jamie B. et)

25,2015, al). كما ويدل مفهوم الفخر بالمجموعة إلى مدى إعجاب أعضاء المجموعة التنظيمية الواحدة بالمكانة أو الأيديولوجيات التي تدعمها أو تمثلها المجموعة، أو الأهمية المشتركة لكونهم أعضاء فيها، حيث تصبح قيم المجموعة وافتراساتها وتاريخها واضحة للأعضاء الحاليين والمحتملين في المستقبل (6, 2015, B. Severt Armando X. Estrada). ويحصل الفخر بالمجموعة عندما يدرك أعضاؤها أن المجموعة هي أكثر أهمية من مجموع أجزائها بوصفها وحدة عمل متكاملة، وأن هناك رغبة مشتركة بين أفرادها للمحافظة عليها متكاملة (6, 2015, B. Severt Armando X. Estrada) ووفقاً لنموذج (سيفرت وإسترادا) يمكن التمييز بين الفخر الأفقي والفخر العمودي بالمجموعة، حيث يدل الفخر الأفقي Horizontal group pride بالمجموعة على الهوية المشتركة لأفرادها الذين يعملون في المستوى الإداري الواحد ويمارسون سلوكيات مشتركة تعبر عن تلك الهوية. ومن الأمثلة على الفخر الأفقي للمجموعة، وضع لافتات عليها شعارات group logos خاصة بالمجموعة أو ارتداء قمصان موحدة تدل عليها، أو رواية بعض القصص عن إنجازات المجموعات السابقة وغير ذلك (Nafei, W, 2015, 55).

أما الفخر العمودي للمجموعة Vertical group pride فيظهر عبر عمليات الفخر بقيادة المجموعة الحاليين والسابقين، حيث يقع على عاتق قادة المجموعة العمل على تعزيز هويتها عبر التواصل الفعال والتذكير بتاريخ المجموعة وإنجازاتها السابقة، فقد يقدم القادة الجوائز المادية والتذكارات لأفراد وحدتهم الإدارية بكونها مجموعة عمل على الإنجازات التي قدمتها في الماضي والحاضر، أما إذا كانت المجموعة حديثة وليس لديها ماضٍ حافل بالإنجازات، هنا تعمل الإدارة على تعزيز مشاعر الفخر عبر التأكيد على الفرص المتاحة لتكوين تاريخ جديد عبر تحقيق الإنجازات التي يمكن أن تقتخر بها مستقبلاً. (Nafei, W, 2015, 55).

2/6 أبعاد الوظيفة النفعية للتماسك:

تشير الوظيفة النفعية للتماسك إلى الجوانب المرتكزة على نشاطات المجموعة التي تعتمد هي الأخرى على هدف أو أهداف المجموعة ومهماتها، وهذه الوظيفة هي التي تحافظ على سلامة المجموعة؛ كي تتمكن من تحقيق أهدافها مع ضرورة تعظيم إيراداتها ومكافأتها المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم التقليل من العقوبات والخسارة المرتبطان بتحقيق الأهداف (Severt J. B. and Estrada A. X, 2015, 11). وتمثل الوظيفة النفعية للتماسك في قدرة أعضاء المجموعة الواحدة على العمل مع بعضهم البعض بطريقة إيجابية لأداء المهمات بفاعلية (Maman L et al, 2020, 124186). وهناك بعدان أساسيان للوظيفة النفعية للتماسك هما: تماسك المهمة، والتماسك الاجتماعي. نوضحهما وفق الآتي:

Task Cohesion : 1/2/6 تماسك المهمة

يتعلق تماسك المهمة أو المهمات بكونه البعد الثاني من (الوظيفة النفعية للتماسك) بدرجة التزام جميع أفراد المجموعة الواحدة بمهام المجموعة وأهدافها. وهذا يعني ضمناً أن أعضاء المجموعة بحاجة إلى مستوى كافٍ من الدافعية والثقة المتبادلة لإنجاز المهمة، وهنا يلعب القائد دوراً كبيراً في تحقيق تماسك المهمات عندما يدعم عضواً آخر في المجموعة عبر تهيئة الظروف التي من شأنها تسهيل حل المهمة، وهذا يدل على تماسك المهمة (Severt J. B. and Estrada A. X, 2015, 11). يتعلق تماسك المهمات بالوحدة الإدارية لعمل المجموعة ويشير إلى القاسم المشترك المرتكز على المهارة والقدرة على أداء المهمة المطروحة أمام المجموعة التنظيمية الواحدة. كما ويعبر تماسك المهمات عن درجة الارتباط بين مهمات أفراد المجموعة الواحدة، وعن المدى الذي يدرك فيه أفرادها أنهم يشكلون وحدة كلية متكاملة، حيث يمتد ليصبح التزام الأعضاء بالمهمة الكلية للمجموعة التنظيمية الواحدة (Nafei, W, 2015, 55). ويدل هذا المفهوم على الدرجة التي يشترك فيها أعضاء المجموعة الواحدة في التنظيم على تحقيق أهداف المجموعة وأهداف أعضائها معاً. كما يدل على أنه التزام مشترك ودافع داخلي لتنسيق جهود المجموعة لتحقيق المهمات المشتركة والأهداف المتعلقة بعمل المجموعة (Nwizia, T J ., 2020, 34). كما يشير تماسك المهمة إلى التزام الأعضاء المشترك بالمهمة الأساسية لمجموعة العمل الواحدة (Jamie B. Severt Armando X. Estrada, 2015, 11). يرتبط تماسك مهمات العمل بالأهداف والغايات والأداء الجماعي للوحدة الإدارية ككل، وقد دلت نتائج الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تماسك مهمات العمل والأداء الوظيفي للعاملين في المجموعة التنظيمية الواحدة (Layaman L, et al, 2021, 473).

يمكن تعزيز تماسك المهمات عن طريق التركيز على الأهداف المشتركة التي يكون لها أولوية من حيث الأهمية عند جميع الأعضاء، كما يمكن رفع مستوى التماسك عبر تفعيل عملية التفاعل بين أعضاء المجموعة الواحدة، أو عن طريق تكوين هوية خاصة ومميزة للمجموعة التنظيمية الواحدة (Nwizia, T J ., 2020, 34). تطور مفهوم تماسك مجموعات العمل وأصبح يعبر عن حالة من الجماعية النفسية Psychological collectivism التي تدل على أن الأفراد يُعدّون أنفسهم أعضاء في مجموعة تنظيمية واحدة أو أكثر، ويصرون على الارتباط والتعلق بها، ويلتزمون بمعاييرها، ويعملون لتحقيق أهدافها كأولوية كبيرة لهم (Gu, S.; Xue, L, 2022, 3). كما وترتبط الجماعية النفسية ارتباطاً قوياً بعدد من المتغيرات الشخصية المهمة للعاملين في بيئة العمل، كالا اعتماد المتبادل بين الأعضاء، والدعم العاطفي وتقديم المعلومات عند الضرورة، والسلوكيات الإيجابية، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما

ويؤثر الانسجام المتبادل في التماسك النفسي للمجموعة عبر سيادة المشاعر الفردية الإيجابية لأفرادها والذي يؤثر بدوره في أدائهم الوظيفي (Love, M.S; Dustin, S.L, 2014, 1210).

2/2/6 التماسك الاجتماعي: Social Cohesion

يشير التماسك الاجتماعي إلى درجة من الروابط المرتكزة على أساس العلاقات الاجتماعية التي تتكون في أثناء العمل بين أفراد المجموعة التنظيمية الواحدة (Mushtaq R. et al, 2019, 920)، كما يشير التماسك الاجتماعي للمجموعة إلى الروابط الشخصية الموجودة بين الأعضاء التي تركز على عوامل الإعجاب والجاذبية والثقة وغيرها (Severt J. B. and Estrada A. X, 2015, 11). أما تماسك المهمات فيدل على أن أعضاء المجموعة الواحدة تربطهم نية البقاء في المجموعة والالتزام بتحقيق أهدافها كما رأينا في فقرة سابقة.

يدل البعد الاجتماعي للتماسك من الوظيفة النفعية إلى الروابط الاجتماعية التي تجمع أفراد المجموعة التنظيمية الواحدة، كونها ترتبط بعلاقات العمل الخاصة بها. وقد يبدو للقارئ أن تصنيف التماسك الاجتماعي تحت بُعد الوظيفة النفعية للتماسك أنه تصنيف غير منطقي للوهلة الأولى، غير أن الباحثان (سيفيرت وإستردا) بررا ذلك عن طريق عدّ الروابط الاجتماعية لأفراد المجموعة الواحدة، سوف يخدم أهدافها، ومن ثم كلما كان التماسك الاجتماعي أعلى في المجموعة، كلما زاد تقدير أعضائها للعلاقات والصداقات التي توفرها المجموعة، مما يؤدي إلى مناخ إيجابي ينخرط فيه أعضاؤها في علاقات عمل اجتماعية عالية الإنتاجية والجودة معاً (Maman L. et al, 2020, 124187). أي إن البعد الاجتماعي للتماسك سيكون وسيلة لزيادة دافعية أفراد المجموعة الواحدة إلى زيادة الإنتاجية وجودة الأداء.

يُعدّ كلاً من التماسك الاجتماعي وتماسك المهمات أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف كل من الفرد والمجموعة الواحدة، وهذا يتطلب التعاون والتواصل الفعال اللذان يُعدّان من المكونات الأساسية للتماسك التنظيمي، لأن التواصل والتعاون يسهلان تدفق المعلومات، وينسقان الجهود الجماعية بالإضافة إلى تعزيز الانفتاح والعلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم الواحد (Nwizia, T J . Gloria O O C, 2020,32). وقد دلت نتائج الدراسات على أن تماسك المهمة يرتبط بقوة أكبر مع الحد من التغيب عن العمل مقارنة بالتماسك الاجتماعي، في حين أن التماسك الاجتماعي يرتبط بقوة أكبر بإعجاب الأعضاء من تماسك المهمة (Severt J. B. and Estrada A. X, 2015, 12).

ووفقاً لنموذج (سيفيرت وإستردا) تم ربط كلّ بُعد من الأبعاد الفرعية للوظيفيتين الرئيسيتين للتماسك بالمستوى التنظيمي لمجموعات العمل، أي بعلاقات العمل الأفقية والرأسية، فكان التماسك الأفقي والتماسك الرأسي، حيث يتعلق التماسك الأفقي بالعلاقات بين أعضاء المجموعة من نفس مستوى السلطة

أو المستوى التنظيمي الواحد، في حين يتضمن التماسك الرأسي التسلسل الهرمي ويشير إلى العلاقات بين صاحب السلطة والمرؤوس داخل سياق المجموعات التنظيمية الواحدة (Maman L. et al, 2020, 124187).

3/6 أبعاد التماسك وفق مدركات الفرد:

صنف بعض الباحثين التماسك وفقاً لمدركات الفرد إلى كلٍّ من (عوامل الجذب الفردية والتكامل) في أربعة أبعاد هي: (Nafei, W, 2015, 55)

- **عوامل الجذب الفردية لمهمة المجموعة:** Individual Attractions to the Group-Task ويقصد بها مدى إدراك كل فرد من أفراد المجموعة التنظيمية الواحدة واستعداده للمشاركة الذاتية في أداء مهمة مجموعته.

- **عوامل الجذب الفردية إلى الجانب الاجتماعي للمجموعة:** Individual Attractions to the Group-Social وتعني مدى إدراك كل فرد من أفراد المجموعة الواحدة للمشاركة في الجوانب الاجتماعية للمجموعة.

- **تكامل مهمة المجموعة:** Group Integration-Task تعني المدركات الفردية الذاتية لأعضاء المجموعة التي تتعلق بمهمة المجموعة الواحدة بكونها تشكل وحدة اجتماعية متكاملة.

- **التكامل الاجتماعي للمجموعة:** Group Integration-Social تعني المدركات الفردية لأعضاء المجموعة لدرجة الوحدة التي تكونها فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية لها. أي مدى توافق أعضاء المجموعة الواحدة على أن النواحي الاجتماعية المكونة لها، وأنها تشكل وحدة متكاملة لهم وينظرون إليها نظرة متماثلة.

كما نظر باحثون آخرون إلى التماسك على أنه ظاهرة اجتماعية مكونة من بنية متعددة الأبعاد تتمثل بالآتي: (McLeod, J and Kathryn V T, 2013)

البعد الأول: الانجذاب إلى المجموعة: Attraction to the group حيث يحصل الانجذاب على أساس الإعجاب بالمجموعة وبأعضائها.

البعد الثاني: الالتزام بالمهمة: Commitment to the task ويطلق على هذا البعد (تماسك المهمة) أيضاً، وهو حالة تعبر عن مدى التوافق الحاصل بين أهداف الفرد مع أهداف المجموعة التي ينتمي إليها، ومدى مساهمته في تحقيقها.

البعد الثالث: الفخر بالمجموعة: Group pride وهذا البعد ناتج عن تجربة إيجابية لأعضاء المجموعة، كلٍّ بمفرده، يعبر عن علاقات الارتباط والتأثير الإيجابية المتبادلة، حيث يصبح لهذه

المجموعة مكانة كبيرة في نفس الفرد الذي يعتزّ بها ويفتخر بالانتماء إليها ويفضل البقاء فيها وعدم تركها.

4/6 أبعاد التماسك وفق نموذج فورسايث:

يُميز (فورسايث Forsyth, D. R) بين أسباب التماسك المتمثلة في انجذاب الأفراد لبعضهم البعض، وبين نتائج التماسك المتمثلة في زيادة المواظبة على العمل بين الأفراد. والتماسك برأيه هو بنية مكونة من الأبعاد الآتية: (1) الانجذاب الشخصي إلى المجموعة، (2) الالتزام بالمهام المحددة لها، (3) التصنيف الاجتماعي للأفراد: نابع من كون المجموعة مهمة للفرد، والتماسك معني بالتماهي الاجتماعي مع المجموعة، حيث يصبح تعريف الفرد لذاته يتوافق جزئياً مع قيم المجموعة، (4) تبادل الفرد الخبرات العاطفية المشتركة مع المجموعة، حيث يتبادل الأفراد المعنويات وروح العمل الجماعي، (5) والتماسك يشكل بنية مستقلة بذاتها للمجموعة، (6) والتماسك هو كيان أو وحدة مدركة، حيث يظهر ذلك من السمات المشتركة بين أفراد المجموعة وتصرفاتهم المنسجمة مع بعضها (Forsyth, D. R, 2021, 218).

ينتج مما تقدم أن إدراج مفهوم اتجاهات التماسك يسلط الضوء على أن التماسك يمكن أن يوجد بين مستويات تنظيمية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. ومن ثم، فإن التماسك لا يتعلق بالأفراد والمجموعات الصغيرة فقط، بل ويتعلق بالقدر ذاته بمجموعة العمل، أو الوحدات التنظيمية الكبيرة (Leo, I F. M et al, 2019, 46). ومن ثم، يمكن النظر إلى التماسك على أنه بناء متعدد المستويات. ثم أنّ التمييز بين البعد العاطفي والنفعي للتماسك يسلط الضوء على أهمية فهم الأساس التحفيزي للتماسك. أي إنه وسيلة أو أداة محفزة على الأداء. ولهذا السبب فإن التماسك مهم للأفراد والجماعات والتنظيم ككل.

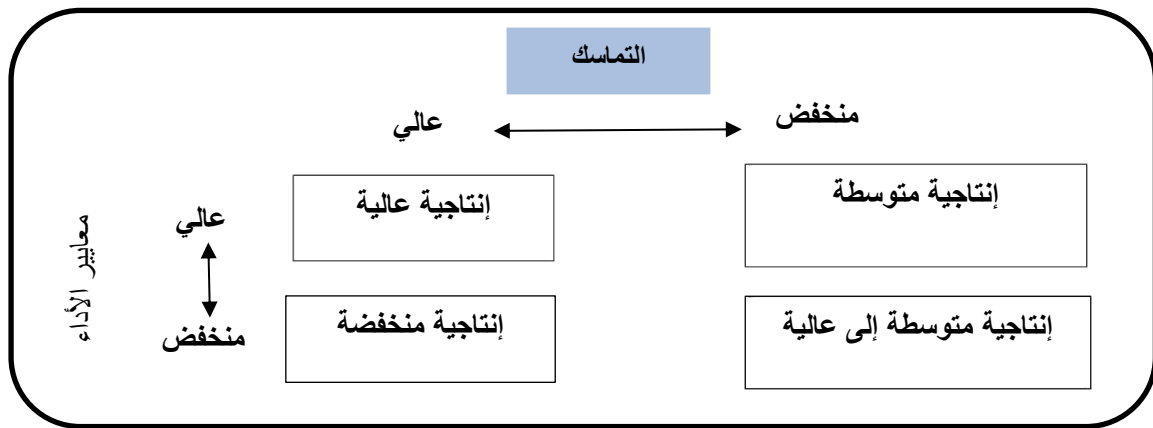
7. علاقة التماسك ببعض المتغيرات التنظيمية:

نتناول فيما يأتي علاقة التماسك ببعض المتغيرات التنظيمية مثل (الإنتاجية، والأداء) وفق رأي العديد من الباحثين.

1/7 علاقة التماسك بالإنتاجية:

تدل نتائج العديد من الدراسات على أن توافر درجات عالية من التماسك التنظيمي يؤثر في إنتاجية مجموعات العمل، والتماسك مهم ليس للأفراد والمجموعات الصغيرة فقط، بل لمجموعات العمل الكبيرة داخل التنظيم من كونه محفزاً على الأداء (Leo, I F. M et al, 2019, 46). ويعتمد هذا التأثير على خصائص تلك المجموعة؛ لذلك يُعدّ التماسك أكثر أهمية في المجموعات ذات الاعتماد المتبادل، أي (التي تعتمد فيها أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم على بعضهم البعض اعتماداً كبيراً)، كما في فرق عمل

المشروع. ويتم ذلك وفق عدد من المعايير، فإذا كانت معايير الجودة والإنتاج والتعاون عالية، فستكون المجموعة متماسكة منتجة. ولكن إذا كان التماسك عالياً وكانت معايير الأداء منخفضة، فستكون الإنتاجية منخفضة. على العكس من ذلك، عندما يكون التماسك منخفضاً وتكون معايير الأداء عالية، ستكون الإنتاجية معتدلة، ولكن ليست عالية كما لو كانت المجموعة متماسكة. وبشكل عام تميل الإنتاجية إلى الانخفاض أو تتأرجح ضمن نطاق المنخفض إلى المتوسط عندما تكون المعايير المتعلقة بالتماسك والأداء منخفضة (Robbins, s et al, 2024, 318). والشكل الآتي يوضح العلاقة بين التماسك التنظيمي ومعايير الأداء والإنتاجية.



الشكل (2-3)، العلاقة بين التماسك التنظيمي ومعايير الأداء والإنتاجية.

Source: Robbins, s et al, 2024, 318.

2/7 تماسك المجموعة والأداء : Group Cohesiveness & Performance

يحتل مفهوم التماسك أهمية خاصة في محاولات فهم سلوك مجموعات العمل في المنظمات؛ وذلك لما له من تأثير محتمل في أدائها؛ والأداء الوظيفي يرتبط بأداء العمل أو المهمة ويقصد بأداء المهمة قدرة الفرد وكفايته على تنفيذ مهمات العمل الرسمية المحددة له في الوصف الوظيفي التي تساهم في جوهر عمله أو وظيفته. أما أداء المجموعة فيدل على قدرة أفراد المجموعة التنظيمية الواحدة على تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها وفق المعايير التنظيمية المحددة (Layaman L, et al, 2021, 472). ومن هنا فإن درجة تماسك المجموعة قد يؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في أدائها، وذلك في ضوء مدى توافق أهداف المجموعة مع أهداف المنظمة، وهنا تبرز أربعة احتمالات ممكنة توضع تلك العلاقة هي: (التزه، 2019، 239، ب).

الأول: التماسك المرتفع والقبول المرتفع لأهداف المنظمة: قد يؤدي إلى وجود فرص كبيرة ومتزايدة للأداء المرتفع.

الثاني: التماسك المرتفع مع عدم تناغم الأهداف: قد يؤدي إلى احتمالات وجود الأداء المنخفض.

الثالث: التماسك منخفض مع التوافق في الأهداف: قد يؤدي إلى أن النتائج قد تكون إيجابية، ولكن ليس بالدرجة المأمولة حيث تسيطر المبادرات الفردية، وليس الجماعية على أنماط السلوك المتبعة.

الرابع: التماسك منخفض مع أهداف متعارضة مع أهداف المنظمة: قد يؤدي إلى أداء منخفض حيث تنتفي الدافعية لدى المجموعة والأفراد الذين يتبعون أنماطاً سلوكية لا تساعد على تحقيق أهداف التنظيم المعلنة. ويوضح الشكل الآتي هذه العلاقة بين درجة تماسك المجموعة ودرجة الاتفاق على الأهداف التنظيمية.

الجدول (2-3)، تماسك المجموعة ودرجة الاتفاق على الأهداف التنظيمية.

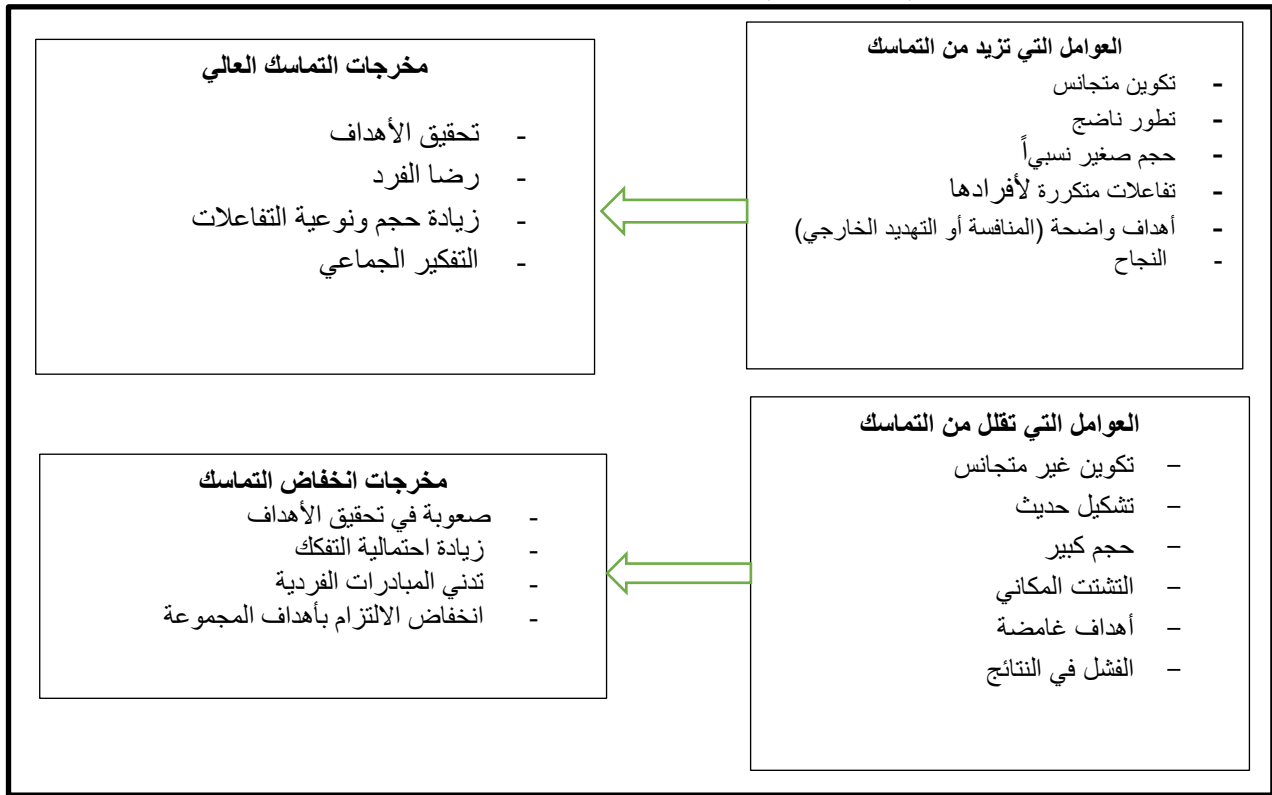
درجة الاتفاق على الأهداف التنظيمية			
مرتفعة	منخفضة		
احتمالات عادية لتوجه الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة (إنتاجية متوسطة)	احتمالات مرتفعة لانحراف الأداء عن الأهداف التنظيمية (إنتاجية ضعيفة)	منخفضة	درجة تماسك المجموعة
احتمالات مرتفعة لتوجه الأداء نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (إنتاجية مرتفعة)	احتمالات ضعيفة لتوجه الأداء نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (إنتاجية متوسطة)	مرتفعة	

المصدر: التزه (2019 ب)، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

وعندما تتعارض أهداف المجموعة المتماسكة مع أهداف المنظمة، يكون من الضرورة تدخل الإدارة للتوفيق بين أهداف المجموعة، وأهداف المنظمة، وبما يخدم مصلحة كلا الطرفين. وقد دلت نتائج العديد من الدراسات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تماسك المجموعات التنظيمية والأداء الكلي لها، لذلك يجب الاهتمام بتماسك المجموعة والعمل على تعزيزه (Maman L. et al, 2020, 124185).

3/7 التماسك والمخرجات التنظيمية:

بالإضافة إلى ما تقدم ربط باحثون آخرون بين العوامل التي تزيد من التماسك ومخرجات عمل المجموعة تلك الموضحة في الشكل الآتي:



الشكل (3-2)، العوامل المؤثرة في تماسك المجموعة ومخرجات التماسك.

Source: Griffin R W, et al, 2020, 246.

يظهر من الشكل أن التماسك يزداد عن طريق مجموعة العوامل الداخلية المتعلقة بحياة المجموعة، تلك المتعلقة بتكوينها المتجانس وبصغر حجمها وبتكرار عمليات التفاعلات بين أفرادها بالإضافة إلى النجاحات التي تحققها في أدائها. وهناك عاملان خارجيان يؤثران في ذلك التماسك وهما المنافسة مع مجموعة أخرى أو عند وجود تهديد خارجي لها وهناك مجموعة من العوامل التي تضعف التماسك، مثل التكوين الحديث للمجموعة، حيث لم تمر بعد بمراحل التطور (الواردة في فقرة سابقة)، وكذلك الحجم الكبير، والعمل في أماكن متباعدة؛ الأمر الذي يقلل من التفاعل، والعمل في ظل أهداف غامضة، بالإضافة إلى الفشل في أدائها كل ذلك يؤثر في تماسك مجموعات العمل (Griffin R W, et al, 2020, 246).

كما يظهر من الشكل أعلاه أن عوامل تماسك المجموعة تؤثر في إنتاجيتها، حيث تبين الدراسات أن المجموعات شديدة التماسك تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها من المجموعات منخفضة التماسك وقد ظهر ذلك في مجموعات البحث والتطوير في الشركات الأمريكية (Griffin R W, et al, 2020, 246).

خلاصة المبحث الثالث:

تطرق هذا المبحث إلى موضوع التماسك التنظيمي من حيث إظهار مفهومه، وكيف يحصل في مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، كما بيّن خصائصه المميزة وأهميته ووسائل زيادته في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى نظريات تفسيره، حيث تم التركيز على نظريتين هما (نظرية التماسك التنظيمي، ونظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل)، وأخيراً تم عرض أهم أبعاد التماسك وفق وجهات نظر عدد من الباحثين مع التركيز على الوظيفتين العاطفية والنفعية للتماسك، وقد تضمنت الوظيفة العاطفية (البعد الشخصي، والفخر بالمجموعة)، أما الوظيفة النفعية فقد تضمنت (البعد الاجتماعي للتماسك، وتماسك المهمة) وأن التماسك يحصل أفقياً وعمودياً في كلا الوظيفتين العاطفية والنفعية. كما تم توضيح علاقة التماسك بالأداء الوظيفي للعاملين وبالإنتاجية، ومن ثم نكون قد حددنا الإطار النظري للمتغير المستقل الذي هو التماسك التنظيمي في هذه الدراسة.

الإطار العملي للدراسة

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج

المبحث الأول

مجتمع الدراسة وأداتها

المبحث الثاني

التحليل العاملي الاستكشافي

المبحث الثالث

الإحصاءات الوصفية للبيانات

المبحث الرابع

التحليل العاملي التوكيدي واختبار الفرضيات والنتائج

المبحث الأول

مجتمع الدراسة وأداتها

1. لمحة موجزة عن شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

تأسست شركة ريان بلاست في عام 1990 وهي متخصصة في تصنيع البلاستيك في محافظة السويداء. وبعد أكثر من 20 عاماً من البناء والدعم لعمليات الإنتاج وتطوير معايير الجودة وتصاميم المنتجات، أصبحت اليوم من الشركات الرائدة من نوعها في الشرق الأوسط. وهي الشركة الأم لشركة الأنابيب ألفا التقنية، والأدوات المنزلية TM وكذلك علب الطعام البلاستيكية.

تقدم شركة ريان بلاست للسوق السورية أكثر من 150 منتجاً، في (6) ستة خطوط رئيسية تنتج وفق معايير الجودة (ISO9001: 2008). فهي تنتج خزانات ماء، وطاولات كراسي جلوس، وأنابيب ألفا التقنية C وأنابيب والتجهيزات الأدوات المنزلية والمواد الغذائية وعلب الطعام ريان بلاست. وهي شركة شقيقة إلى شركة "بلاست المستقبل" أيضاً. "بلاست المستقبل" هو قسم التصنيع الذي يركز على خط الزخرفة والديكور من البلاستيك المستخدمة داخل المنازل أو المكاتب. وتشمل هذه، على سبيل المثال لا الحصر، لوحات الحائط والأسقف المستعارة والأبواب والفواصل والمطابخ، وكلها تنتج من البوليغينيل كلورايد البلاستيك.

تم بناء اسم الريان ليس فقط على منتجاته المتميزة، ولكن على تعزيز مؤهلاته مع جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء والموردين والنقابات وكذلك المجتمع أيضاً. وصفة الريان هي للنجاح واضحة حيث تشمل العقول المتقدمة والإبداعية للموارد البشرية التي تقف وراء هذه العمليات، والحالة الفنية في التعامل مع الآلة، وبالطبع الكفاءة في تنفيذ وتخطيط عملية الإنتاج بشكل كامل ضمن خطة مدروسة. وعلاوة على ذلك، فإن الشركة تستثمر بشكل كبير في ابتكار المنتجات عن طريق توقع الطلب عليها، وتلبية احتياجات السوق ومواكبة التقدم التكنولوجي. مع كل السمات المذكورة أعلاه، تحتفظ ريان بلاست بمكانتها باعتبارها واحدة من الشركات الأكثر تنافسية من حيث نوعها في المنطقة. إن شركة ريان بلاست تفخر بجودتها والتزامها مع العملاء وتواصل السعي نحو التميز مع كل منتج تقدمه³.

³ - <https://rayan-plast.com/ar/profile/> 30/7/2024.

2. مجتمع الدراسة⁴:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموع وحدات الدراسة التي يتوافر لديها الصفات والخصائص التي تمكن الباحث من الوصول إلى أهداف بحثه. ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركة البالغ عددهم (350)⁵ عاملاً، واعتمد الباحث على طريقة الحصر الشامل في جمع البيانات، ووزعت الاستبانات على (325) عاملاً، وقد استعيد منها (319) استبانة، وقد استُبعد منها (25) استبانة أثناء اختبار ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية، كما استبعد (2) استبانة لنقص البيانات فيهما، ويكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (292) استبانة، أي ما نسبته (83.4%) من المجتمع المدروس ونسبة (89.8%) من الاستبانات الموزعة. وهما نسبتي عاليتان للتحليل الإحصائي. والجدول الآتي يلخص نتائج عملية التوزيع.

الجدول (3-1)، توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة.

توزع أداة الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات غير المستردة	الاستبانات المستبعدة أثناء اختبار ثبات المقياس	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
العدد	325	319	6	25	27	292

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الاستبانات الموزعة والمجمعة.

3. وصف أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة التي وضعت وفق ما يلائم غرض البحث، وهي وسيلة مناسبة لجمع البيانات ومعرفة آراء من وزعت عليهم حول متغيرات الدراسة عبر الإجابة على أسئلتها بغرض إتمام الدراسة الميدانية. وتضمنت مجموعة من المحاور التي تقيس متغيرات الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين أساسيين:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية والإدارية للمبحوثين في الدراسة، وتضمنت: (الجنس، الفئة العمرية، القسم الذي يعمل فيه، عدد أفراد مجموعات العمل، وسنوات الخدمة) نظراً لأهميتها في الكشف عن الفروقات وتحديد نوعها، هل هي ظاهرية أم جوهرية ودالة إحصائياً.

القسم الثاني: من الاستبانة يحتوي على متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتضمن 50 سؤالاً موزعين على محورين أساسيين، الأول هو المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وتضمن 15/ سؤالاً،

⁵ بيانات قسم إدارة الموارد البشرية في الشربة حتى تاريخ 2024/7/21.

موزعة على ثلاث محاور فرعية: العدالة التوزيعية /5/ أسئلة، العدالة الإجرائية /5/ أسئلة، عدالة التعاملات /5/ أسئلة⁶. وقد اعتمد في وضع مفردات مقياس العدالة التنظيمية على الدراسات الآتية: (التزه، 2016، البرعمي، 2023)، (أحمد منصور، 2023)، (De Cremer, D et al, 2007)، (Moon, K et al, 2024)، حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لجميع عبارات أبعادها أكبر من (0.70).

أما المحور الثاني كان للمتغير التابع (التماسك التنظيمي) الذي تضمن /35/ سؤالاً موزعين على سبعة أبعاد، و/5/ أسئلة لكل بعد. واعتمد في وضع عبارات هذا المتغير على الدراسات الآتية: (Aristotelis G, et al, 2013)، (salas E, et al, 2015)، (Maman L. et al, 2020)، (García-Guiu C. et al, 2016)، (Sundberg R & Ruffa C, 2021)، (Krogel, J A,)، (2008). وقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لجميع المحاور في تلك الدراسات أكبر من (0.70) أيضاً. وقد صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث أعطيت الإجابات الدرجات الآتية عند قياس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية):

(1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

كما أعطيت الإجابات الدرجات الآتية عند قياس المتغير التابع (التماسك التنظيمي):

(1) منخفض جداً، (2) منخفض، (3) وسط، (4) مرتفع، (5) مرتفع جداً.

كما وضع ميزان تقديري لمستويات الموافقة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2-3)، ميزان تقديري لدرجات الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

المعيار	الدرجة	الدرجة	المستوى
غير موافق أبداً	من 1 إلى 1.79	1	منخفض جداً
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	2	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.39	3	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	4	مرتفع
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

يقصد بصدق المقياس أو أداة الدراسة هو التأكد من أنها سوف تقيس البعد أو المتغير الذي أعدت لقياسه قياساً دقيقاً.

1/4 صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري): Face Validity

⁶ ملاحظة: اختزلت عبارات الاستبانة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي إلى (31) عبارة. أنظر الملحق رقم (2) الذي يظهر الاستبانة بصورتها الأولية بينما يظهر الملحق رقم (3) الصورة النهائية للاستبانة بعد التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، وتصميمها في صورتها المبدئية كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وقبل البدء بتوزيعها على مفردات مجتمع البحث، تم اختبار صدقها، للتأكد من أنه يقيس الهدف الذي صممت من أجله، وقد تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعد عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين*، وهم مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، في ضوء مجموعة من المعايير، أهمها: وضوح عبارات الاستبانة وانتمائها للمتغير الذي أدرجت تحته، وأهمية كل عبارة من العبارات لقياس المتغيرات، وخلوها من أي ملاحظات تؤثر في صدقها، وسلامة صياغة العبارات من أي غموض أو أخطاء لغوية، وتوافق الأداة مع مقياس ليكرت الخماسي، وقد أوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات التي شملت حذف بعض الأسئلة، وإعادة صياغة بعضها، وإضافة أسئلة أخرى، وتم الأخذ بها وتدقيقها بناءً على توصياتهم، وبذلك أصبح صدق محتوى الاستبانة محققاً بصورتها النهائية. انظر الملحق (3)، كما تم التأكد من صدق الاستبانة في التحليل العاملي الاستكشافي.

2/4 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا أعيد تطبيقه على الأشخاص ذاتهم. وقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية للحكم على ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (25) عاملاً في الشركة المدروسة، (وقد تم استبعادها من مجتمع البحث لاحقاً)، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من الواحد الصحيح، كلما دلّ ذلك على ثبات المقياس. وفيما يلي توضيح لكل من ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية:

1/2/4 ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

بعد التأكد من صدق المقياس لأداة البحث، تم التأكد من ثبات الأداة وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α) ويشير سيكاران إلى أن معامل ألفا يُعدّ ضعيفاً إذا كان أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان بين (60%-70%)، وجيداً إذا كان بين (70%-80%)، وممتازاً إذا زاد عن (80%).

2/2/4 الثبات باستخدام التجزئة النصفية:

تم استخدام التجزئة النصفية وتم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان - براون Spearman-Brown للتصحيح، كما في الجدول (3-3) الآتي:

*- يوضح الملحق 2/ الاستبانة بصورتها الأولية بينما الصورة النهائية للاستبانة تمت الإشارة إليها في الملحق رقم (3) كما يتضمن الملحق 1/ جدول بأسماء المحكمين.

الجدول (3-3)، معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

المحاور	عدد العبارات (قبل الحذف)	معامل ألفا كرونباخ (قبل الحذف)	التجزئة النصفية (قبل الحذف)	عدد العبارات (بعد الحذف)	العبارات المحذوفة	معامل ألفا كرونباخ (بعد الحذف)	التجزئة النصفية (بعد الحذف)
عدالة التعاملات	5	.858	.835	4	A5	.878	.838
عدالة الإجراءات	5	.877	.852	4	A9	.808	.798
العدالة التوزيعية	5	.928	.927	4	A15	.939	.902
الانجذاب الشخصي إلى المجموعة	5	.871	.891	4	B18	.844	.895
الفخر بالمجموعة	5	.917	.921	3	B21, B25	.849	.827
التماسك الاجتماعي	5	.887	.895	3	B27, B29	.816	.815
تماسك المهمة	5	.912	.913	5	B35 (دمجت) الفقرة B42 إلى هذا (البعد)	.899	.895
التماسك الأفقي	5	.891	.914	4	B40	.873	.885
التماسك العمودي	5	.884	.930	حذف المحور			
التماسك بين المجموعات	5	.874	.848	حذف المحور			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

يتضح من الجدول (3-3) أن معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (بعد حذف الأسئلة التي لا تحقق شرط الثبات) جاء مرتفعاً، حيث تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.808 و 0.939)، في حين أن معاملات الثبات للمحاور (بعد الحذف) باستخدام معامل التجزئة النصفية تراوحت بين (0.798 و 0.902)، وهذا يدل على أن متغيرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني بحسب مقياس نانلي (Nunnally, J.C., Bernstein, 1994) والذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات في العلوم الاجتماعية والاقتصادية.

5. أدوات التحليل الإحصائي:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً، استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV28) وبرنامج (AMOS) كما استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار ثبات المقياس وصدقه، وتحليل البيانات تحليلًا وصفيًا، واختبار فرضيات البحث لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وهذه الأساليب هي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: مثل التكرارات والنسبة المئوية والأشكال البيانية لتوصيف المتغيرات الديموغرافية للمجتمع المدروس، والاستفادة من البيانات التي تم جمعها واستخلاص المعلومات.

- المتوسطات الحسابية: (Means) لإجابات مفردات البحث على عبارات الاستبانة، وذلك لكل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- التحليل العاملي الاستكشافي: **Exploratory Factor Analysis** وذلك بهدف التأكد من توافق المقاييس المستخدمة مع ما تم افتراضه مسبقاً من حيث عدد الأبعاد، بالإضافة إلى التأكد من ثبات الأسئلة (المفردات) وصدقها تلك المستخدمة في المقاييس المختلفة، والتأكد من ثبات المقياس الكلي وصدقها أيضاً.
- معاملات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha Coefficient** ومعامل التجزئة النصفية **Split half**): تستخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- كولموجوروف سميروف: **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- أسلوب الانحدار المتعدد: **Multiple Regression** للتأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد متغيرات الدراسة.
- أسلوب تحليل المسار: **Path Analysis** باستخدام نموذج المعادلات البنائية **Structural Equation Modeling** بالاعتماد على الانحدار وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية والذي يرمز له بالاختصار (PLS-SEM) من أجل اختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.
- تحليل التباين الأحادي: **One way ANOVA** يستخدم لمعرفة فيما إذا كان التماسك التنظيمي يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية الآتية: (العمر، القسم، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة)، لمعرفة إذا كان هناك فروق دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية السابقة.
- اختبار **Independent Sample(t- test**): يستخدم لمعرفة فيما إذا كان التماسك التنظيمي يتأثر بالمتغير الديموغرافي (الجنس)، أي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

6. توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

1/6 توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

نبين في الجدول والشكل البياني الآتين الخصائص الديموغرافية (الأعداد والنسبة المئوية) للمجتمع المدروس وفق كل خاصية من الخصائص الديموغرافية.

الجدول (3-4)، توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

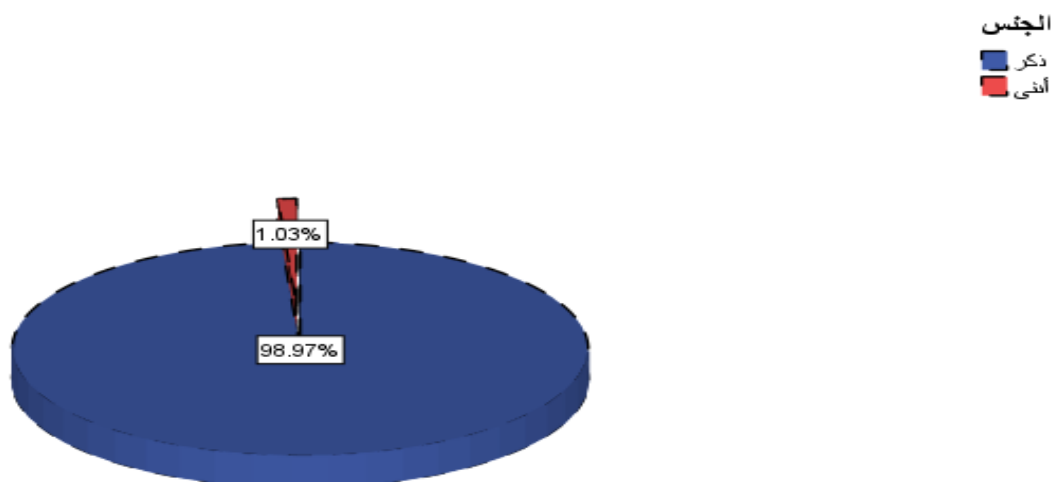
المتغيرات الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99 %
	أنثى	1 %
العمر	أقل من 30 سنة	9.2 %
	من 30 حتى 45 سنة	61.6 %
	أكثر من 45 سنة	29.1 %
القسم الذي يعمل فيه	للاستخدامات الغذائية	18.2 %
	الأثاث والمفروشات	29.1 %
	خزانات المياه البلاستيكية	9.2 %
	بواري الصرف الصحي والبواري الخضراء	36.6 %
	القسم الإداري	6.8 %
عدد أفراد مجموعة العمل	أقل من 10 أفراد	66.1 %
	من 10 وأقل من 20 فرد	22.3 %
	من 20 وأقل من 30 فرد	11.6 %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	7.9 %
	من 5 وأقل من 10 سنوات	19.2 %
	أكثر من 10 سنوات	72.9 %
إجمالي المجتمع		100 %
إجمالي المجتمع		292

المصدر: إعداد الباحث

1/1/6 التوزيع حسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول السابق والشكل أدناه أن عدد الذكور في مجتمع الدراسة بلغ (289) عاملاً بنسبة (99%) وعدد الإناث (3) عاملة بنسبة (1%) من جملة مجتمع الدراسة التي تبلغ (292) عاملاً وعاملة بنسبة (100%)، مما يعني أن غالبية العاملين في الشركة المدروس هم من الذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في شركة البلاستيك، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على توظيف الذكور أكثر بكثير من الإناث نتيجة العمل التنفيذي الذي يتطلب مجهود بدني. والشكل الآتي يمثل هذه النسب:

Pie Chart Percent of الجنس



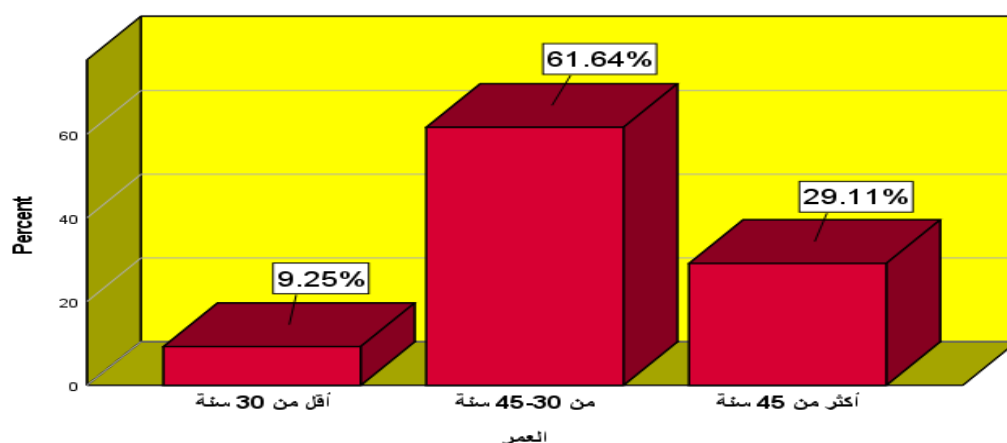
الشكل (1-3)، توزيع العاملين حسب الجنس.

المصدر: مخرجات SPSS V.28

2/1/6 التوزيع حسب فئات العمر:

يبين لدينا الجدول السابق أن عدد الأفراد في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغ (27) فرداً ، أي بنسبة (9.2%)، وعدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 45) سنة يبلغ (180) فرداً وبنسبة (61.6%) وهي النسبة الأكبر في الفئات العمرية لمجتمع الدراسة، كما بلغ عدد الأفراد الذين يتجاوز عمرهم 45 سنة (85) فرداً بنسبة (29.1%) فرداً من جملة مجتمع الدراسة التي تبلغ (292) فرداً وبنسبة (100%)، ويعود ذلك إلى الاعتماد على الفئة العمرية الشابة عند التوظيف لا سيما الذين يملكون خدمة في الصناعات البلاستيكية. والشكل الآتي يمثل هذه الأعداد:

Simple Histogram Percent of العمر

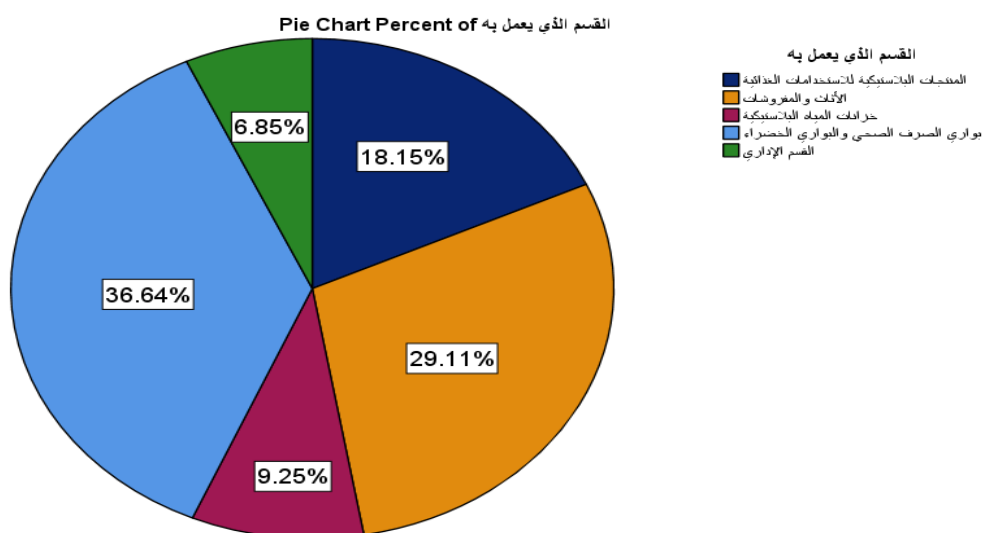


الشكل (2-3)، توزيع العاملين حسب فئات العمر.

المصدر: مخرجات SPSS V.28

3/1/6 التوزيع حسب القسم الذي يعملون به:

بالعودة إلى الجدول السابق يتضح أن عدد العاملين في قسم الصناعات البلاستيكية للاستخدامات الغذائية (53) عاملاً، بنسبة (18.2%)، وعدد العاملين في قسم الأثاث والمفروشات (85) عاملاً، بنسبة (29.1%)، أما العاملين في قسم خزانات المياه البلاستيكية فقد كان عددهم (27) عاملاً، بنسبة (9.2%)، في حين كان عدد العاملين في قسم بوارى الصرف الصحي والبوارى الخضراء (107) عاملاً، بنسبة (36.6%)، أما العاملين في القسم الإداري فقد كان عددهم (20) عاملاً بنسبة (6.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة الذي يبلغ (292) عاملاً وبنسبة (100%). وتبين الأرقام السابقة أن الغالبية العظمى هم من العاملين في قسم بوارى الصرف الصحي والبوارى الخضراء، وهذا يدل على أن أكثر الأقسام إنتاجية في الشركة هو هذا القسم. والشكل الآتي يوضح تلك النسب:



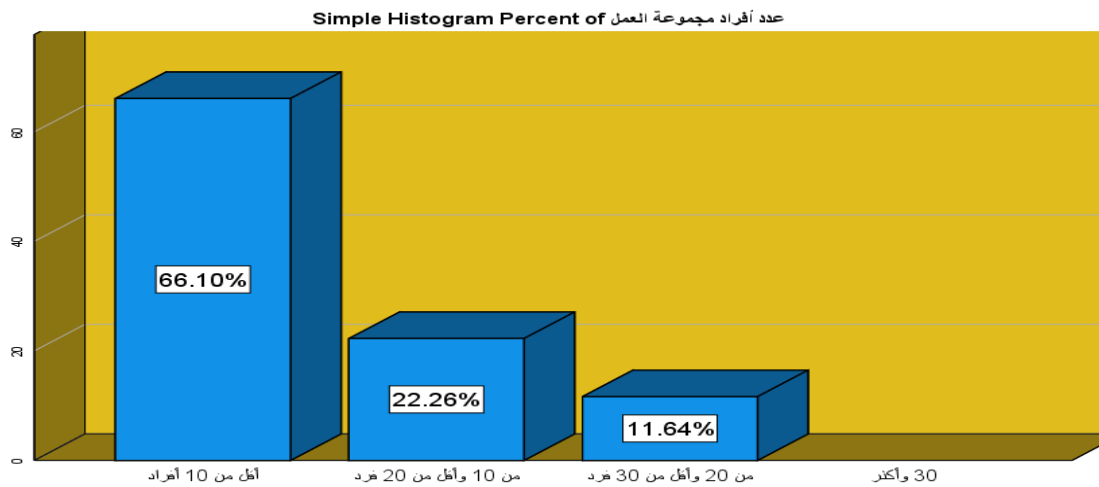
الشكل (3-3)، توزيع العاملين حسب القسم الذي يعملون به.

المصدر: مخرجات SPSS V.28

4/1/6 التوزيع حسب عدد أفراد مجموعات العمل:

بالعودة إلى الجدول السابق يتضح أن عدد العاملين في مجموعات تضمن أقل من 10 أفراد بلغ (193) عامل بنسبة (66.1%)، وعدد العاملين في قسم يضم عاملين من 10 وأقل من 20 فرد بلغ (65) عامل بنسبة (22.3%)، أما العاملين ضمن أقسام تضم بين 20 وأقل من 30 فرد فقد كان عددهم (34) بنسبة (11.6%)، من إجمالي مجتمع الدراسة التي تبلغ (292) شخصاً وبنسبة (100%).

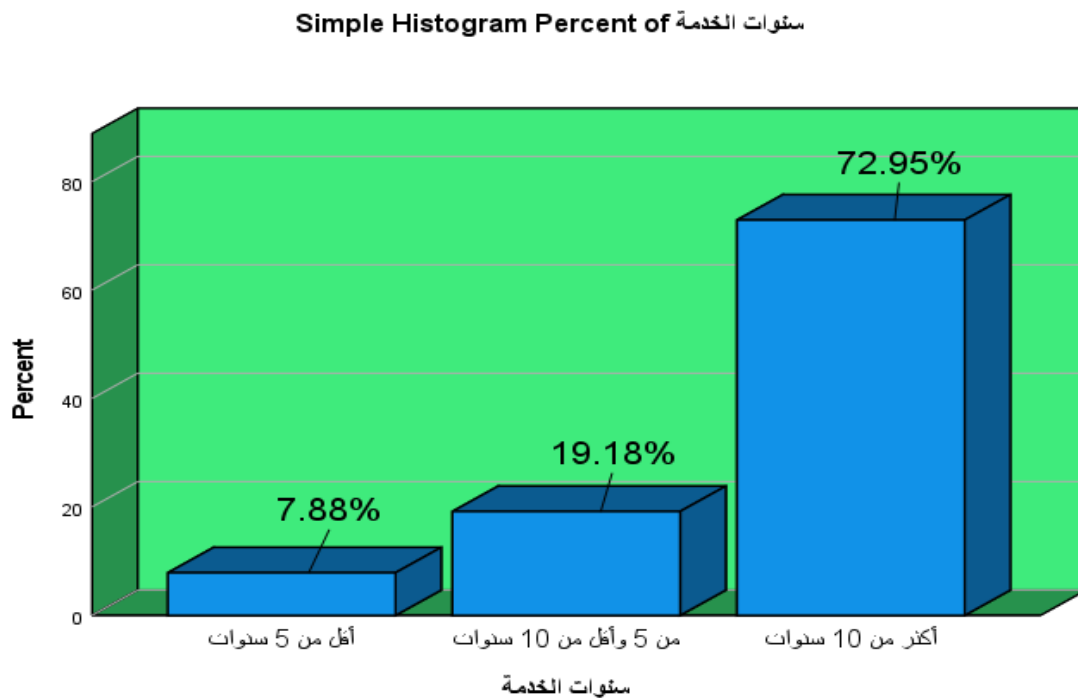
وتبين الأرقام السابقة أن الغالبية العظمي هم من العاملين في مجموعات تضم أقل من 10 أفراد، وهذا يدل على أن الشركة لا يعتمد بشكل كبير على مجموعات العمل. والشكل الآتي يوضح هذه النسب:



الشكل (3-4)، توزيع العاملين حسب عدد أفراد مجموعة العمل.

المصدر: مخرجات SPSS V.28

5/1/6 التوزيع حسب عدد سنوات الخدمة:



المصدر: مخرجات SPSS V.28

الشكل (3-5)، توزيع العاملين حسب عدد سنوات الخدمة.

يتضح من الجدول السابق أن عدد العاملين الذين يملكون سنوات خدمة أقل من 5 سنوات بلغ (23) عاملاً ونسبة (7.9%)، وعدد العاملين الذين يملكون سنوات خدمة من (5 وأقل من 10) سنوات بلغ

(56) عاملاً، بنسبة (19.2%)، أما عدد العاملين الذين لديهم سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات، فقد كان عددهم (213) عاملاً وبنسبة (72%)، من إجمالي مجتمع الدراسة. وتبين الأرقام السابقة أن الغالبية العظمى تمثل العاملين من ذوي الخدمة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، وهذا يدل على أن العاملين في الشركة يشعرون بالراحة والاستقرار، كما أن الشركة توفر البيئة المناسبة للمحافظة عليهم.

ملخص المبحث الأول:

تم في هذا المبحث التعرف إلى توزيع بيانات مجتمع الدراسة وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية التي تمثلت في التوزيع حسب متغير الجنس، فكانت النسبة الأكبر من الذكور، والتوزيع حسب فئات العمر، فكانت النسبة الأكبر من للفئة (30-45) وبنسبة بلغت (61.6%)، أما التوزيع حسب القسم الذي يعملون به (فكان أكثر العاملين يعملون في قسم بوارى الصرف الصحي والبوارى الخضراء وبنسبة (36%) من العدد الكلى في الشركة. أما (التوزيع حسب عدد أفراد مجموعات العمل) فتبين أن الفئة الأقل من (10 أفراد) كانت الأكثر بنسبة (66.1%)، والتوزيع حسب عدد سنوات الخدمة فقد تبين أن غالبية العاملين من ذوي الخدمة الطويلة (أكثر من 10 سنوات).

المبحث الثاني

التحليل العاملي الاستكشافي

من أجل إعداد البيانات لاختبار الفرضيات، لابد من التأكد من أن المقاييس المستعملة تحقق جميع المعايير المعمول بها في البحوث العلمية سواءً من حيث عدد الأبعاد أم من حيث الثبات والصلاحية؛ لذلك سوف نستعرض في هذا المبحث منهجية التحليل العاملي الاستكشافي (تعريفه، شروط تطبيقه، استعمالاته)، ومن ثم تطبيقها على متغيرات الدراسة، كونها تعدّ خطوة مهمة جداً من خطوات البحث نظراً للعدد الكبير من العبارات أو الأسئلة التي تشكل مقاييس المتغيرات المختلفة في البحث، وكذلك بهدف التأكد من أن عدد الأبعاد التي يتضمنها كل متغير تتوافق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية السابقة، وهذه الخطوة ضرورية جداً بهدف اختبار الفرضيات وعرض النتائج.

1. تعريف التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يعرف التحليل العاملي الاستكشافي بأنه: "طريقة جيدة من أجل إيضاح كيفية دراسة بيانات بأبعاد عديدة، وتهدف إلى تقليل العدد الكبير من المعلومات أو العناصر حول موضوع معين إلى عدد صغير من العناصر من أجل سهولة تفسيرها" (Osborne, J. W., & Fitzpatrick, D. C, 2012, 1). في حين تعرف منهجية التحليل العاملي الاستكشافي بأنها: "مجموعة من المنهجيات الإحصائية متعددة المتغيرات الهادفة إلى تحديد هيكل الارتباطات بين عدد كبير من المتغيرات، مثل (الإجابات على استبانة ما) عبر تحديد مجموعة الأبعاد المشتركة والتي تسمى بالعوامل". وقد تم تطويرها من قبل (J. -P. Benzecri) ما بين عام 1970 وعام 1990 (Osborne, J. W., & Fitzpatrick, D. C, 2012, 1).

2. شروط تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي:

عند تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية (ACP) لابد من الاستجابة لعدد من الشروط منها:

- حجم المجتمع: يعتمد حجم المجتمع المطلوب على عدد المفردات التي تخضع للتحليل العاملي، حيث يجب ألا يقل عدد المشاهدات عن خمسة بالمفردة الواحدة، أي ينبغي أن يكون العدد الإجمالي للمشاهدات لا يقل عن (50) مشاهدة من أجل مقياس يحتوي على عشر أسئلة أو عشرة مفردات ومن الأفضل أن تكون النسبة (10/1).

وتجدر الإشارة إلى أن حجم المجتمع من (30 - 200) مفردة يُعدّ ملائماً لأغلب الدراسات والأبحاث، وفي دراستنا الحالية فإن حجم المجتمع هو (292) مفردة.

- فيما يتعلق بالمقياس: يجب أن تكون مقاييس المتغيرات المعتمدة من نفس الشكل (مثلاً 5 خيارات للإجابات)، وإلا فإنه يجب العمل على ترميز بيانات المجموعة قبل التحليل.
- فيما يتعلق بالمتغيرات: يجب على المتغيرات أن تكون كمية (نسبية أو فئوية) وبعدد كافي على الأقل 3 مفردات فما فوق، وأن تشكل مجموعة متجانسة وتدعم تشكيل العوامل.

3. استعمالات التحليل العاملي الاستكشافي:

يمكن أن نلخص أهم استعمالات التحليل العاملي الاستكشافي باستعمالين اثنين:

الأول: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتأكد من عدد أبعاد المقاييس:

يهدف التحليل العاملي لتحديد الأبعاد أو العوامل التي من الممكن أن تشكلها مجموعة كبيرة من المفردات أو المتغيرات، وهو يشير إلى أي مدى يمكن لكل مفردة أو متغير تفسير كل بعد من هذه الأبعاد أو العوامل، وكذلك التأكد من عدد الأبعاد المفترضة التي يتضمنها كل مقياس من المقاييس المستعملة لقياس المتغيرات أو البنى، عندما تكون البنية ذات بعد واحد فسوف تؤكد منهجية التحليل العاملي على وجود عامل واحد، وعوامل عديدة بالنسبة للبنى التي تفترض أنها متعددة الأبعاد. وتنتمي المفردة لبعد معين عندما تكون ارتباطها به (تشبعها) هو الأعلى مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، ويمكن أن نحدد عدد العوامل المراد استخلاصها أو الحصول عليها من برنامج SPSS وتتطوي هذه العملية على:

- **تلخيص البيانات:** يحاول التحليل العاملي الكشف عن الأبعاد الكامنة التي تمكنا في حال تفسيرها من توصيف البيانات تفسيراً مختصراً.
- **تقليل البيانات:** حيث تتم حساب درجات كل بعد من الأبعاد التي تحل محل المتغيرات الأصلية. ويتم تشكيل العوامل لتحقيق أكبر قدر ممكن من التفسير بالنسبة لمجموع المتغيرات، وليس من أجل التنبؤ بالمتغيرات المستقلة، وذلك من خلال مقارنة كل مفردة أو متغير ببقية المفردات الأخرى، ومن ثم فإن التحليل العاملي يُعد مناسباً من وجهة النظر الاستكشافية، وهناك العديد من الأساليب والإجراءات المتبعة عند تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي منها:

طرق استخلاص العوامل:

هناك العديد من الطرق المتبعة في منهجية التحليل العاملي الاستكشافي لاختزال البيانات أو استخلاص العوامل أو الأبعاد. وتعد طريقة المكونات الرئيسية (Principle Components) الطريقة الأكثر استخداماً ودقة والمستعملة على نطاق واسع. ولهذه الطريقة مزايا عدة منها أنها تؤدي إلى تشبعات دقيقة، وكل عامل يستخرج أقصى كمية من التباين، وأنها تؤدي إلى أقل قدر ممكن من البواقي، كما أن المصفوفة الارتباطية تختزل إلى أقل عدد من العوامل المتعامدة غير المرتبطة، لذلك سوف اعتمد عليها

عند تطبيق منهجية التحليل العاملي. وتجدر الإشارة أيضاً إلى وجود طرق أخرى هي طريقة عوامل المحور الرئيسية (Principle axis factoring)، وطريقة المربعات الصغرى غير المرجحة (Unweighted least squares)، وطريقة المربعات العمومية (Generalized least squares)، وطريقة التشابه الأعلى (Maximum likelihood)، طريقة ألفا (Alpha Factoring)، وطريقة الصورة الذهنية (Image Factoring).

معايير كفاية البيانات:

قبل تطبيق التحليل من الضرورة التأكد من أن البيانات قابلة للتجميع في عوامل. يجب أن تشكل البيانات كتلاً متماسكة من أجل الحصول على أبعاد أو عوامل مشتركة، لها معنى وليست مجرد بناءات إحصائية. يجب أن تتضمن مصفوفة البيانات ارتباطات كافية لتعلل وتبرر تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي، ويمكن استعمال العديد من المعايير مثل:

- مصفوفة الارتباطات: (Anti-Image) والتي تمثل القيم السلبية للارتباطات الجزئية، حيث تشير القيمة العالية للارتباطات إلى أن مصفوفة البيانات، قد لا تناسب تطبيق منهجية التحليل العاملي.
- اختبار بارتلت: (Bartlett's test of Sphericity) الذي يختبر فيما إذا كانت مصفوفة الارتباطات تشكل هوية موحدة. كما يشير إلى مدى ملائمة العوامل المستخلصة عبر فحص مصفوفة الارتباطات بشكل كلي، ويقدم احتمال فرضية العدم، وفقاً لهذه الفرضية تكون قيم جميع الارتباطات صفراً، أي إن اختبار بارتلت (Bartlett's test of Sphericity) يسمح لنا بالحكم على عدم تساوي الجذور الكامنة، أي عدم تجانس النموذج المذكور. فإذا كان النموذج متجانساً، نستطيع الافتراض أن العلاقات بين المفردات أو المتغيرات قريبة من الصفر، ومن ثم ليست هناك أهمية كبيرة أو فائدة من استبدال المتغيرات أو المفردات المذكورة بعوامل أو مكونات أخرى.
- اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin): ويرمز له اختصاراً (KMO) ويشير إلى أي درجة تشكل العوامل المستخلصة بنية متماسكة وتقيس بشكل كافٍ مفهوماً معيناً، أي إنها تختبر فيما إذا كانت الارتباطات الجزئية بين المتغيرات صغيرة أو غير كافية. وهو مقياس عام للارتباطات الجزئية بين مفردات المقياس. هذا المقياس يعتمد على متوسط معاملات الارتباطات والتي تقع على قطر مصفوفة (Anti-Image)، وتختلف قيمة مقياس (KMO) المقبولة. في حين يشير (Kaiser, 1974; Malhotra & Dash, 2007) إلى أنه تتم قراءة قيم اختبار (KMO) كما في الجدول الآتي:

الجدول (3-5)، القيم المقبولة لاختبار الصلاحية (KMO)

قيمة اختبار (KMO)	مستوى الصلاحية (Validity)
0.49 أو أقل	غير صالحة
من 0.50 ± 0.59	العتبة المقبولة
من 0.60 ± 0.69	ضعيفة
من 0.70 ± 0.79	متوسطة
من 0.80 ± 0.89	كبيرة
0.90 فما فوق	كبيرة جداً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Waribugo S, 2020, 308)

اعتمد الباحث على معيار اختبار (Bartlett's test of Sphericity) واختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) للحكم على مدى كفاية البيانات لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي ومدى ملائمة البيانات للتجميع في عوامل.

معيار استخراج العوامل:

ليس هناك معيار دقيق لتحديد عدد العوامل المستخرجة وغالباً ما يتم اختيار العوامل وفق معيار التباين المشترك لكل مفردة حيث يفسر كل عامل:

- **معيار الجذر الكامن (Eigenvalue) أو قاعدة اختبار (Kaiser-Guttman):** يجب أن يكون الجذر الكامن لكل عامل أكبر من الواحد، ويمثل الجذر الكامن كمية المعلومات التي تم استخلاصها بالعامل الواحد (أو قيمة التباين المفسر)، كل عامل من شأنه أن يملك قيمة أقل من (1) يمثل معلومات أقل مما تمثله البنود أو المفردات المشكلة له. وهو يقيس حجم التباين في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد، فقيمة الجذر الكامن ليست نسبة لتفسير التباين، ولكنها قياس لحجم التباين المستخدم لأهداف المقارنة، ووفقاً لمحك كايزر يتم قبول العامل الذي تكون فيه قيمة (Eigen) أكبر من الواحد الصحيح.

- **اختبار (Scree Test):** يعتمد هذا الاختبار على قيم العوامل ولكن بشكل نسبي وليس مطلق. وبما أن كل عامل تم استخراجه من المصفوفة التي تكون متبقية من عملية استخراج سابقة، فإن كمية المعلومات التي تتضمنها العوامل تتناقص بشكل تدريجي، عندما يكون لدينا عاملين متبقين فإن حجم المعلومات المتبقية سوف يكون ضعيف أو صفر، ومن ثمّ يمكننا أن نقدر أن العامل الأخير لا يحتوي على كمية كافية من المعلومات من أجل الاحتفاظ به.

- **معيار نسبة التباين:** يعتمد هذا المعيار على ملاحظة النسبة المئوية المجمعة للتباين المستخلص من خلال العوامل المتعاقبة، والهدف هو التأكد من أن كل عامل من العوامل يمثل قدرًا مهمًا أو كافيًا من التباين المفسر، وغالبًا ما ينصح بالتوقف عن استخراج العوامل عندما يتم الحصول على 60% من التباين المفسر.

وفيما يتعلق ببحثنا اعتمد على معيار الجذر الكامن (Eigenvalue) بالإضافة إلى معيار نسبة التباين المستخلص لاستخلاص العوامل.

طريقة تدوير المحاور: (Rotation Method)

عند استخدام منهجية التحليل العاملي الاستكشافي فإنه سيتم التوصل إلى استخلاص عوامل المجتمع المدروس، وهذه العوامل هي عبارة عن محاور متعامدة تمثل تشعبات المتغيرات وإحداثياتها وهي تتحدد بطريقة عشوائية، وهذا التحديد للمحاور يختلف من طريقة عاملية لأخرى، وأنه يمكن تدوير هذه المحاور لنحصل على أعلى قيم لارتباطات أو تشعبات المفردات بهذه المحاور، وهناك نوعان من التدوير تبعاً للزاوية التي تفصل بين المحاور المرجعية، وهما التدوير المتعامد (Orthogonal Rotation) والتدوير المائل (Oblique Rotation)، ففي التدوير المتعامد تدار العوامل معاً (اثنين منها مثلاً) مع الاحتفاظ بالتعامد بينها، أما التدوير المائل ففيه تدار المحاور دون الاحتفاظ بالتعامد وتترك لتتخذ الميل الملائم لها، وتمثل العوامل المتعامدة غير المرتبطة معاً معاملات الارتباط التي قيمها تساوي الصفر، أما العوامل المائلة فهي عوامل بينها ارتباط أي أنها عوامل متداخلة.

وتتعدد الطرق العملية للتدوير في محاولة لتقديم حل رياضي مناسب ليشكل بناء بسيط، وهناك عدة طرق رياضية لعل أشهرها طريقة (Varimax) التي تعتمد على فكرة البناء البسيط مع الاحتفاظ بالتعامد بين العوامل، ويميل أغلب الباحثون إلى استخدام هذه الطريقة والتي تؤدي إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط وهي الطريقة التي سوف يعتمد عليها الباحث أيضاً.

تميل طريقة القيمة العظمي (Varimax) لتعظيم أوزان العوامل، وغالبًا ما يكون ذلك على حساب أوزان المتغيرات، فهي تتعلق بزيادة مجموع مربعات أوزان العوامل أو المكونات، وطبقاً لهذا النهج يتم إعطاء أهمية كبيرة لأعمدة وصفوف الجدول على حد سواء، حيث تكون تشعبات العينة مرتفعة أكثر على مكون مقارنة بالمكونات الأخرى، ومن خلال هذه الطريقة نستطيع الحصول على هيكل مكونات أكثر وضوحاً وأكثر سهولة للقراءة والتفسير، كما يوجد عدة طرق أخرى لتدوير المحاور منها (Direct Oblimin)، (Quartimax)، (Equamax) و (Promax).

الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتأكد من صلاحية مفردات ومقاييس أداة الدراسة:

بالإضافة لميزة اختزال البيانات تمكنا منهجية التحليل العاملي الاستكشافي من اختبار صدق المقياس المستعمل وذلك على مستويين، يتعلق المستوى الأول **بمفردات** المقاييس المختلفة، حيث يتم التأكد من صلاحية التقارب، بالإضافة إلى موثوقيتها. والمستوى الثاني يتعلق **بالمقاييس** بشكل كلي عن طريق التأكد من معامل الثبات لهذه المقاييس بالإضافة إلى صلاحية المقياس أيضاً.

- الصلاحية (Validity) والاعتمادية أو الثبات (Reliability)

تُعرف الاعتمادية أو الثبات (Reliability) بأنها الدرجة التي يكون عندها مقياس عبارة (تركيب) ما متسق وموثوق، وبعبارة أخرى، إذا تم استخدام هذا المقياس لقياس المتغير ذاته عدة مرات سوف نحصل إلى حد كبير على نفس النتائج في كل مرة، على افتراض أن هذه الظاهرة الأساسية غير متغيرة. ومن الملاحظ أن الاعتمادية تتضمن الثبات وليس الدقة، في حين تشير الصلاحية (Validity) وغالباً ما يطلق عليها اسم صلاحية البنية إلى المدى الذي يمثل قدرًا كافيًا من قياس البنية المعتمدة المراد قياسها، ويمكن تقييم الصلاحية عن طريق استخدام المنهج النظري أو المنهجي التجريبي، أو استخدام كلاهما. عادة ما يتم تقييم الصلاحية النظرية عن طريق الاستعانة بمجموعة من المحكمين من ذوي الخدمة ممن يقومون بتصنيف كل عنصر (مؤشر) بحسب مدة توافق هذا العنصر مع التعريف المفاهيمي لهذا التركيب ويعرف هذا الأسلوب النوعي باسم Q-sort. ويعمل التقييم التجريبي للصلاحية على اختبار كيفية ارتباط المقياس المحدد بواحد أو أكثر من المعايير الخارجية، وذلك اعتماداً على الملاحظات التجريبية. يعرف هذا النوع من الصلاحية باسم صلاحية المحك (Criterion-Related Validity) والتي تتضمن أربعة أنواع فرعية متمثلة في الصلاحية التقاربية (Convergent) والتمييزية (Discriminant) والمتزامنة (Concurrent) والتنبؤية (Predictive).

تشير صلاحية التقارب (Convergent validity) إلى مدى التقارب الذي يكون عليه المقياس أو البنية الذي يتعلق بـ (أو يتقارب من) التركيب المراد قياسه، أو إلى أن الردود المتحصل عليها من خلال مفردات عديدة لنفس البنية مترابطة إلى حد كبير، وهي تشير إلى أي درجة يمكن لكل مفردة أن تعكس تقارب البناء بالمقارنة مع المفردات الأخرى التي تقيس بنى مختلفة.

في حين تشير صلاحية التمايز (Discriminant validity) إلى الدرجة التي لا يمكن فيها أن يقوم المقياس بقياس أو تمييز البنات الأخرى التي ليس من المفترض قياسها، أي عندما يكون المقياس لبناء ما مرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع مقياس آخر لبناء آخر، أي تكون الارتباطات بين المقاييس ضعيفة، ومن ثم فإن المفردات المتشابهة التي تقيس البناء ذاته يجب أن تكون مترابطة ارتباطاً قوياً مع بعضها

البعض (صلاحية التقارب)، ولديها ارتباطات منخفضة أو ضعيفة بالمفردات التي تقيس بنى أو عوامل أخرى (صلاحية التمايز).

يمكن تأسيس صلاحية التقارب عن طريق عقد مقارنة بين كل من القيم التي تم ملاحظتها لمؤشر واحد من التركيب الواحد والقيم التي تم ملاحظتها من المؤشرات الأخرى الخاصة بالتركيب ذاته مع إيضاح مدى التشابه (أو الارتباط) الموجود فيما بين القيم الخاصة بهذه المؤشرات. يتم تأسيس صلاحية التمييز عن طريق بيان أن المؤشرات الخاصة بالتركيب الواحد تختلف عن (أي إن لديها ارتباطاً منخفضاً مع البنيات الأخرى)، وبشكل يتم استخدام أوزان المفردات على المحاور أو العوامل بالإضافة إلى درجات الشيوخ للتأكد من صلاحية التقارب للمفردات، في حين يتم بشكل عملي استخدام معيار متوسط التباين المستخلص (AVE) والذي تم اقتراحه من قبل (Fornell & Larcker, 1981) للتأكد من صلاحية المقياس بشكل عام.

إن مستوى المعاملة الهيكلية لمنهجية التحليل العاملي (AFE) بطريقة المكونات الرئيسية تحدد فيما إذا كانت المفردات تحقق معايير صلاحية التقارب، ويوضح الجدول الآتي مستويات المعنوية لمساهمة المفردات في تفسير تباينات العوامل التي تنتمي لها وفقاً لحجم المجتمع المدروسة.

الجدول (3-6)، مستوى المعنوية للمعاملات الهيكلية.

حجم المجتمع المطلوب	مستوى المعاملة الهيكلية
350	0.30
250	0.35
200	0.40
150	0.45
120	0.50
100	0.55
85	0.60
70	0.65
60	0.70
50	0.75

Source: Hair et.al (2009):Multivariate Data Analysis (7th Edition), Prentice Hall, P116.

من أجل المقاييس ذات الأبعاد المتعددة، سيتم الاستغناء عن المفردات التي لديها تشبع أكبر من (0.3) على أكثر من محور أو عامل، كما أن المفردات التي لا تملك تشبع أو مساهمات أكبر من (0.50) على واحدة من المكونات الرئيسية التي تم تحديدها سيتم التخلي عنها؛ لأنها لا تستجيب لمعيار صلاحية التقارب. ومن جهة أخرى، فإن المعلومات التي توفرها العوامل مستندة بدورها على الأهمية النسبية للمفردات الأولية على هذه العوامل، لذلك فإن درجة الشيوخ أو درجة المشاركة (Commonalities) وهي نسبة التباين المفسرة بالمفردة الواحدة يجب أن تكون فوق عتبة (0.5) ومن الأفضل فوق (0.7)

إذا أمكن ذلك؛ لكي تحقق المفردة معيار الصلاحية ويُعدُّ التمثيل متوسطاً من عند عتبة (0.40) وجيداً عند عتبة (0.65) وممتاز عندما تتجاوز درجة الشيوع عتبة (0.80).
 طُبِّقت منهجية التحليل العاملي في هذه الدراسة بالتزامن مع تطبيق اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) على العينة الاستطلاعية، كي لا تتأثر موثوقية المقاييس المستخدمة باستبعاد مفردة أو سؤال يؤثر تأثيراً كبيراً في موثوقية المقياس بشكل عام، فكل مرة يتم إجراء تغيير أو إعادة إجراء التحليل العاملي باستبعاد مفردة من العينة نعود ونطبق اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) كما تجدر الإشارة إلى أن تطبيق منهجية التحليل العاملي، قد يكرر عدة مرات على المقياس الواحد بهدف التوصل إلى أفضل حل يمكن أن نخلص إليه، وقد وجد الباحث أنه من الأهمية بمكان عرض النتائج الأولية والنهائية لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي لتبيان أهمية هذه المنهجية في إعداد المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات للخطوة الأخيرة وهي اختبار الفرضيات، ولإيضاح مدى التغيرات التي طرأت على المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث. ويمثل الجدول الآتي ملخصاً لمعايير الصلاحية والثبات للمفردات والمقاييس بشكل عام.

الجدول (3-7)، معايير الصلاحية والثبات.

نوع الصلاحية	المعيار	الوصف	الباحثين
عدد الأبعاد	التحليل العاملي الاستكشافي	عدد العوامل المستخلصة يعتمد على القيم الذاتية للعوامل التي يجب أن تكون أكبر من (1)	(Gerbing & Anderson, 1988)
الاتساق الداخلي، الاعتمادية	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	يجب أن يكون أكبر من (0.70) لضمان ثبات نموذج القياس	(Nunally, 1994)
الاتساق الداخلي، الموثوقية	موثوقية المركب	هو دليل لمعامل الثبات (Cronbach's Alpha) يهدف لقياس مجموع تشبعات المتغير الكامن بالنسبة لمجموع التشبعات بالإضافة إلى أخطاء التباين	(Nunally & Bernstein, 1994)
مؤشر الاعتمادية أو الثبات	تشبعات المؤشرات	يقيس مدى تفسير تباينات المؤشرات باستخدام المتغيرات الكامنة الموافقة لها	(Chin, 1998)
صلاحية التقارب	متوسط التباين المستخلص (AVE)	ينبغي أن يكون متوسط التباين المستخلص أكبر من (0.50)	(Fornell & Larcker, 1981)
صلاحية التمايز	معيار (Fornell-Larcker)	يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) أكبر من قيمة ارتباط المتغير الكامن ببقية المتغيرات الأخرى	(Fornell & Larcker, 1981)

Source: Wan M, (2014) Hierarchical Component Using Reflective-Formative Measurement Model in Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-Sem), International Journal of Mathematics and Statistics Invention (IJMSI), Vol.2, Issue.2, pp 57.

بعد أن استعرضنا أهم الأسس النظرية لمنهجية التحليل العاملي الاستكشافي واستعمالاته، سنعمل على تطبيقها في قياس متغيرات البحث واختزال البيانات والتأكد من ثبات واعتمادية المقاييس وصلاحيتها من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ومطابقتها مع ما تم افتراضه سابقاً من حيث عدد الأبعاد.

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية:

يمثل الجدول الآتي النتائج الأولية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس العدالة التنظيمية.

الجدول (3-8)، النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية.

التشبع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد			درجات الشيع	مفردات المقياس
3	2	1		
	.841		.844	A1
	.843		.774	A2
	.850		.799	A3
	.830		.740	A4
	.448	.542	.495	A5
		.880	.784	A6
		.815	.699	A7
		.862	.827	A8
	.375	.549	.455	A9
		.904	.872	A10
.840			.722	A11
.909			.856	A12
.858			.772	A13
.829			.740	A14
.534	.554		.639	A15
1.951	2.770	6.297	القيمة الذاتية (Eigenvalue)	
%13.005	%18.467	%41.977	النسبة المئوية للتباين المفسر	
%73.450			النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي	
.883			اختبار مدى ملائمة المقياس للتحليل العاملي KMO	
.000			اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)	
.893			اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يتبين من الجدول السابق أن معايير تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس العدالة التنظيمية جاءت مطابقة للمعايير المعتمدة، حيث نلاحظ أن اختبار صلاحية تطبيق منهجية التحليل العاملي ($KMO=0.883$) وهي تشير إلى درجة ارتباط جزئية قوية بين العبارات المكونة لمقياس العدالة التنظيمية، كما نجد أن اختبار الدلالة الإحصائية لهذه الارتباطات كانت قيمته ($Bartlett's Test of Sphericity=0.000$) وهي أصغر من 5% ومن ثم نرفض فرضية عدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن الارتباطات الجزئية بين عبارات المقياس ذات دلالة إحصائية. أي يمكن تجميعها في محاور أو أبعاد، كما نلاحظ أن اختبار المقياس أو الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha=0.893) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية، لذلك نستطيع متابعة التحليل العاملي.

نلاحظ أيضاً أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الأولية أظهرت أن عبارات مقياس العدالة التنظيمية والبالغ عددها (15) عبارة توزعت على ثلاث محاور أساسية تشكل ثلاث أبعاد كما تم افتراضه في الجزء النظري كمقياس للعدالة التنظيمية، وهذه المحاور تقسم ما نسبته (73.450%) من تباين العدالة التنظيمية في الشركة المدروسة، ونلاحظ أن بعد العدالة الإجرائية كان لها أكبر نسبة من التباين المفسر (41.977%) وهو أمر يدل على أن إدارة الشركة تهتم بعدالة الإجراءات في تعاملها مع العاملين لديها بدرجة مرتفعة، وهو ما يقوي وجهة النظر التي اعتمدها الباحث بتبني إضافة بُعد العدالة الإجرائية لقياس العدالة التنظيمية التي تعد من أهم أبعاد العدالة التنظيمية في شركة ريان بلاست محل الدراسة، ومن ثم جاء بالمرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية عدالة المعاملة وأخيراً العدالة التوزيعية.

بالتدقيق في العبارات المشكلة لمقياس العدالة التنظيمية نلاحظ أن هناك عدد من المفردات درجة شيوعها وهو نسبة مساهمتها في التباين المفسر على جميع المحاور أقل من (0.5)، أي لا تحقق شرط الصلاحية (Validity) والبعض منها موزع على أكثر من محور ومن ثم سوف نبدأ بالتحليل لاستخلاص المفردات التي تشكل أكبر نسبة من التباين المفسر على المحاور ولها ارتباطات بمحور واحد فقط.

نلاحظ أن درجة شيوع المفردات (A5) و (A9) أقل من (50%) أي إن درجة مساهمتها في التباين المفسر من خلال جميع الأبعاد ضعيفة جداً ؛ لذلك نقوم بالتخلي عنها لأنها لا تستجيب لمعيار الصلاحية، كما نلاحظ أن المفردات (A15) موزعة على بعدين (عدالة المعاملة والعدالة التوزيعية) أي إن هذه الفقرة تساهم في تكوين كلا البعدين، فهي تساهم في تكوين بعد عدالة المعاملة بنسبة (0.554) وفي بعد العدالة التوزيعية بنسبة (0.534) وهذا يعني أن يمكن أن تدخل في أي البعدين لذلك يمكن الاستغناء عن هذه العبارة؛ كي تكون النتائج أكثر دقة، ثم نقوم بتطبيق التحليل العاملي مرة أخرى. يمثل الجدول الآتي النتائج النهائية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس العدالة التنظيمية لشركة ريان بلاست .

الجدول (3-9)، النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية.

مفردات المقياس	درجات الشيع	التشيع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد		
		عدالة الإجرائية	عدالة المعاملة	العدالة التوزيعية
A1	.860		.866	
A2	.809		.873	
A3	.807		.869	
A4	.766		.853	
A6	.836	.907		
A7	.713	.818		
A8	.862	.874		
A10	.881	.902		
A11	.716			.834
A12	.882			.924
A13	.790			.867
A14	.747			.833
القيمة الذاتية (Eigenvalue)				
النسبة المئوية للتباين المفسر				
النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي				
اختبار مدى ملائمة المقياس للتحليل العاملي KMO				
اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)				
اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)				
		5.525	2.301	1.843
		%46.044	%19.176	%15.356
		%80.576		
		.861		
		.000		
		.889		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

نرى من الجدول السابق أن قيمة اختبار مدى ملائمة المفردات المتبقية للتحليل العاملي ($KMO=0.861$) وهي تشكل صلاحية قوية لتطبيق منهجية التحليل العاملي، كما أن اختبار الدلالة الإحصائية كانت ($Bartlett's Test = 0.000$) وهي أصغر من (5%)، وأن اختبار الثبات أو الاتساق ($Cronbach's Alpha = 0.889$) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية لمفردات القياس المتبقية، وهذا يدل على وجود فائدة كبيرة من تطبيق منهجية التحليل العاملي على عبارات المقياس المتبقية.

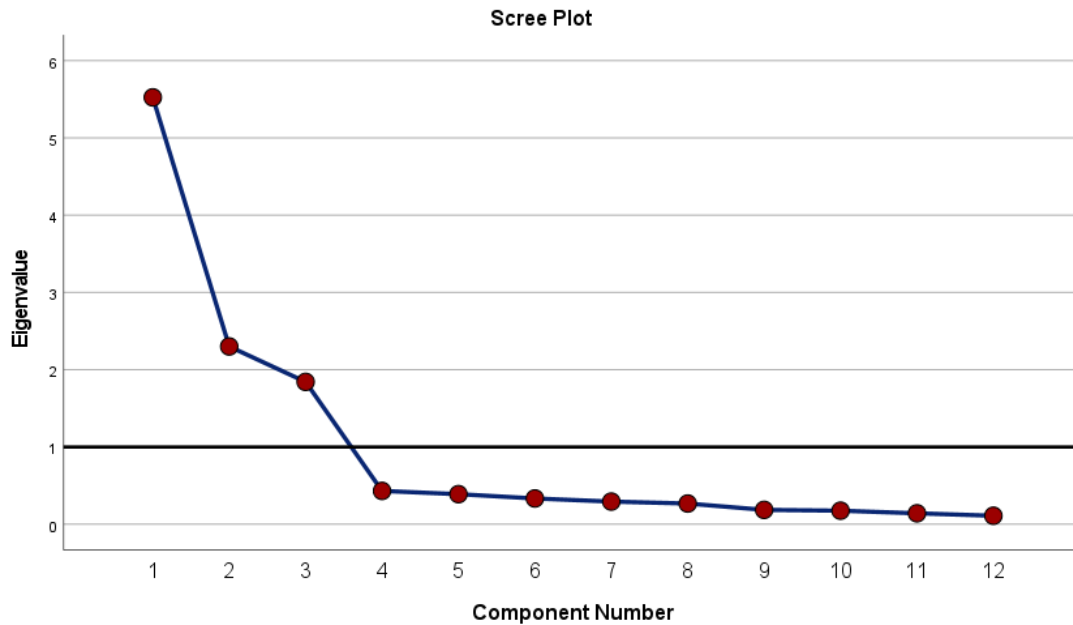
كما نلاحظ أيضاً ارتفاع النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي حيث أصبحت (%80.576) من التباين في العدالة التنظيمية، وهي نسبة جيدة، وبالتدقيق في درجات الشيع للمفردات المتبقية نلاحظ أن مساهمة كل منها أكبر من (0.5) كما نلاحظ أيضاً أن التشيعات النسبية لها أيضاً كانت جميعها أكبر من (0.7)، كما نلاحظ أن لكل مفردة ارتباطاً وحيداً بأحد المحاور التي تشكل أبعاد العدالة الثلاثة، أي إن كل مفردة من المفردات المتبقية تنتمي لبعد واحد، لذلك فإن جميع المفردات المتبقية يتم الاحتفاظ بها للمرحلة الآتية وهي مرحلة اختبار الفرضيات.

ومن تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس العدالة التنظيمية نلاحظ أن هذه المفردات شكلت ثلاث أبعاد رئيسية، هي بُعد العدالة الإجرائية الذي جاء في المرتبة الأولى من حيث نسبة مساهمته في التباين الكلي للعدالة التنظيمية، يليه بُعد عدالة المعاملة وأخيراً العدالة التوزيعية. وهذا

يدل على أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتفق مع ما افترضه الباحث بداية من كون أن متغير العدالة التنظيمية يتألف من ثلاث أبعاد. أما المفردات المتبقية فجميعها تحقق شرط الثبات والاعتمادية (Reliability) حيث نلاحظ أن معامل الثبات (Cronbach's Alpha = 0.889)، كما حققت أيضاً شرط صلاحية التقارب (Convergent validity) حيث نلاحظ أن أوزان جميع المفردات المتبقية أكبر من (0.7)، كما حققت أيضاً شرط الصلاحية (Validity) حيث كانت درجات الشيع لجميع المفردات أكبر من (0.5)، كما تحقق أيضاً شرط صلاحية القياس ككل حيث كان متوسط التباين المفسر الكلي لمقياس العدالة التنظيمية ($AVE = 80.576$) وهو أكبر من 50%، أي إن المفردات المتبقية تفسر ما نسبته (80.576%) من التباين الكلي المفسر لمتغير العدالة التنظيمية.

ويوضح الشكل الآتي تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية للاستبانة والذي يمثل معيار أساسي يعكس كفاية الاستبانة. حيث يبين عدد جذور Eigenvalue والتي تتجاوز قيمتها (1) وهي ثلاث عوامل (جذور). وهذا العدد الموضح في قيمة جذور Eigenvalue يتفق تماماً مع العوامل الثلاثة الموضحة نظرياً وهي العامل الأول العدالة الإجرائية، العامل الثاني عدالة المعاملة، العامل الثالث العدالة التوزيعية.

الشكل (3-6)، تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير العدالة التنظيمية.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التماسك التنظيمي:

يمثل الجدول الآتي النتائج الأولية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس التماسك التنظيمي.

الجدول (3-10)، النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التماسك التنظيمي.

التشيع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد					درجات الشيوخ	مفردات المقياس
5	4	3	2	1		
		.769			.673	B16
		.755			.628	B17
		.583			.452	B18
		.716			.570	B19
		.763			.651	B20
.615					.462	B21
.783					.784	B22
.795					.774	B23
.789					.762	B24
.548					.347	B25
	.842				.726	B26
	.656				.446	B27
	.821				.689	B28
	.687				.488	B29
	.838				.705	B30
				.784	.734	B31
				.800	.815	B32
				.810	.844	B33
				.786	.786	B34
				.619	.481	B35
			.727	.402	.783	B36
			.675	.401	.702	B37
			.811	.361	.832	B38
			.769	.396	.795	B39
			.773	.377	.807	B40
			.499		.400	B41
				.811	.770	B42
				.424	.272	B43
				.533	.402	B44
				.546	.370	B45
		.511	.356		.424	B46
			.351		.209	B47
		.383	.426		.372	B48
		.469	.334		.400	B49
		.425	.432		.430	B50
1.674	1.943	2.290	3.280	11.598	القيمة الذاتية (Eigenvalue)	
%4.784	%5.551	%6.542	%9.370	%33.136	النسبة المئوية للتباين المفسر	
%59.384					النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي	
.920					اختبار مدى ملائمة المقياس للتحليل	

	العاملية KMO
.000	اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)
.915	اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يظهر من الجدول السابق أن معايير تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس التماسك التنظيمي جاءت مطابقة للمعايير المعتمدة، حيث نرى أن اختبار صلاحية تطبيق منهجية ($KMO=0.920$) تشير إلى درجة ارتباط جزئية قوية بين العبارات المكونة لمقياس التماسك التنظيمي، كما نجد أن اختبار الدلالة الإحصائية لهذه الارتباطات كانت قيمته (Bartlett's Test of Sphericity=0.000) وهي أصغر من 5%، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن الارتباطات الجزئية بين عبارات المقياس ذات دلالة إحصائية، ومن ثم يمكن تجميعها في محاور أو أبعاد، كما نلاحظ أن اختبار المقياس أو الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha=0.915) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية، وهذا يدل على أننا نستطيع متابعة التحليل العاملي.

نرى من الجدول أيضاً أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الأولية أظهرت أن عبارات مقياس التماسك التنظيمي والبالغ عددها (35) عبارة توزعت على خمس محاور أساسية تشكل خمسة أبعاد كما تم افتراضه في الجزء النظري كمقياس للتماسك التنظيمي، وهذه المحاور تفسر ما نسبته (59.384%) من تباين التماسك التنظيمي في الشركة المدروسة، ونلاحظ أن بعد تماسك المهمة كان لها أكبر نسبة من التباين المفسر (33.136%)، وهو أمر يدل على أن هناك تماسك بين مهمات العمل بدرجة مرتفعة، وهو ما يقوي وجهة النظر التي اعتمدها الباحث بتبني إضافة بعد تماسك المهمة لمقياس التماسك التنظيمي التي تعدّ من أهم أبعاد التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست محل البحث، ومن ثم جاء بالمرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية التماسك الأفقي يليها الانجذاب الشخصي إلى المجموعة ومن ثم الفخر المجموعة وأخيراً التماسك الاجتماعي.

بالتدقيق في العبارات المكونة لمقياس التماسك التنظيمي نرى أن هناك عدد من المفردات درجة شيوعها الذي هو نسبة مساهمتها في التباين المفسر على جميع المحاور أقل من (0.5)، وهي لا تحقق شرط الصلاحية (Validity) والبعض منها موزع على أكثر من محور؛ لذلك سوف نبدأ بالتحليل لاستخلاص المفردات التي تشكل أكبر نسبة من التباين المفسر على المحاور ولها ارتباطات بمحور واحد فقط.

نلاحظ أن درجة شيوع المفردات (B18) و (B21) و (B25) و (B27) و (B29) و (B35) و (B41) إضافة إلى المفردات من (B43) وحتى (B50) جميعها أقل من (50%)، أي إن درجة مساهمتها في التباين المفسر من خلال جميع الأبعاد ضعيفة جداً؛ لذلك نقوم بالتخلي عنها لأنها لا تستجيب لمعيار

الصلاحية، كما نلاحظ أن المفردات من (B36) حتى (B40) وكذلك المفردة (B46) والمفردات من (B48) حتى المفردة (B50) موزعين على أكثر من بُعد، أي تساهم هذه المفردات في تكوين كلا البعدين؛ لذلك يمكن الاستغناء عنها عندما تكون نسبة المساهمات في كلا البعدين قريبة من بعضها، ولكي تكون النتائج أكثر دقة، ثم نقوم بتطبيق التحليل العاملي مرة أخرى.

يمثل الجدول الآتي النتائج النهائية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست.

الجدول (3-11)، النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التماسك التنظيمي.

التشبع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد					درجات الشبوع	مفردات المقياس
التماسك الاجتماعي	الفخر بالمجموعة	الانجذاب الشخصي	التماسك الأفقي	تماسك المهمة		
		.787			.720	B16
		.809			.710	B17
		.829			.730	B19
		.799			.717	B20
	.856				.857	B22
	.846				.821	B23
	.865				.850	B24
.860					.760	B26
.868					.765	B28
.879					.775	B30
				.811	.779	B31
				.813	.841	B32
				.831	.886	B33
				.829	.838	B34
			.785		.826	B36
			.719	.335	.728	B37
			.887		.917	B38
			.851		.865	B39
			.838		.871	B40
				.834	.813	B42
1.350	1.502	1.864	2.490	8.863	القيمة الذاتية (Eigenvalue)	
%6.751	%7.511	%9.319	%12.452	%44.317	النسبة المئوية للتباين المفسر	
%80.350					النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي	
.914					اختبار مدى ملاءمة المقياس للتحليل العاملي KMO	
.000					اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)	
.907					اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يظهر من الجدول السابق أن قيمة اختبار مدى ملائمة المفردات المتبقية للتحليل العاملي ($KMO=0.914$) وهي تشكل صلاحية قوية لتطبيق منهجية التحليل العاملي، كما أن اختبار الدلالة الإحصائية كانت ($Bartlett's Test = 0.000$) وهي أصغر من (5%)، وأن اختبار الثبات أو الاتساق ($Cronbach's Alpha = 0.907$) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية لمفردات القياس المتبقية، ويدل كل ذلك على أهمية وفائدة كبيرة من تطبيق منهجية التحليل العاملي على عبارات المقياس المتبقية.

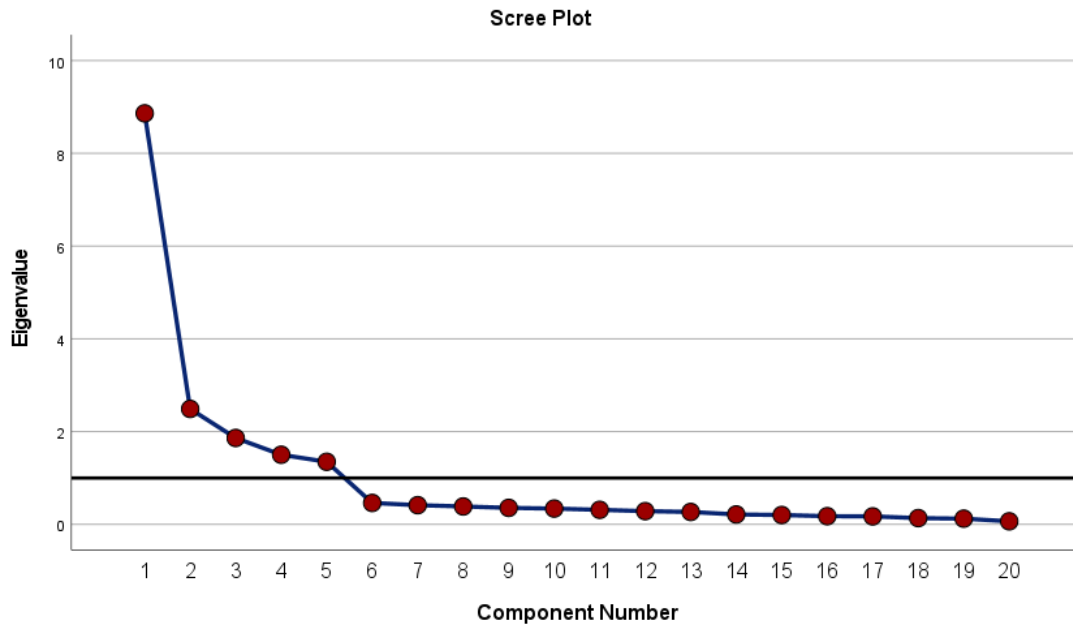
كما نرى أيضاً أن النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي أصبحت (80.350%) من التباين في التماسك التنظيمي وهي نسبة جيدة، وبالتدقيق في درجات الشيوخ للمفردات المتبقية نرى أن مساهمة كل منها أكبر من (0.5)، كما أن التشبعات النسبية لها كانت جميعها أكبر من (0.7)، وأن جميع فقرات التماسك العمودي (عدا الفقرة رقم 42) إضافة إلى جميع فقرات بُعد التماسك بين المجموعات تم حذفها لأن درجة شيوخها أقل من (0.5) فهي لا تحقق شرط الصلاحية، في حين أن المفردة (B42) أصبحت تنتمي إلى بُعد تماسك المهمة، كما نرى أيضاً أن لكل مفردة ارتباطاً وحيداً بأحد المحاور التي تشكل أبعاداً، أي إن كل مفردة من المفردات المتبقية تنتمي لبعد واحد، باستثناء المفردة (B37) التي تنتمي إلى بعدي (تماسك المهمة والتماسك الأفقي)، ونظراً لأن نسبة مساهمتها في بُعد تماسك المهمة أقل من (0.5) في حين أن نسبة مساهمتها في بُعد التماسك الأفقي أكبر من (0.7) فإننا نعتبرها تنتمي لبعد التماسك الأفقي فقط، ومن ثم فإن جميع المفردات المتبقية يتم الاحتفاظ بها للمرحلة الآتية وهي مرحلة اختبار الفرضيات.

وكتلخيص لعملية تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس التماسك التنظيمي نلاحظ أن هذه المفردات قد شكلت خمسة أبعاد رئيسية، وهي بُعد تماسك المهمة والذي جاء في المرتبة الأولى (44.317%) من حيث نسبة مساهمته في التباين الكلي للتماسك التنظيمي، يليه بُعد التماسك الأفقي بنسبة (12.452%) ومن ثم الانجذاب الشخصي إلى المجموعة بنسبة (9.319%) يليه الفخر بالمجموعة بنسبة (7.511%) وأخيراً التماسك الاجتماعي بنسبة (6.751%).

وهذا يدل على أن نتائج التحليل العاملي قد اختصرت الأبعاد المكوّنة للتماسك التنظيمي من سبعة أبعاد كما افترضها الباحث إلى خمسة فقط. أما المفردات المتبقية فجميعها تحقق شرط الثبات والاعتمادية (Reliability) حيث بلغ معامل الثبات ($Cronbach's Alpha = 0.907$)، كما حققت شرط صلاحية التقارب (Convergent validity) أيضاً، وأن أوزان جميع المفردات المتبقية أكبر من (0.7)، كما حققت أيضاً شرط الصلاحية (Validity) حيث كانت درجات الشيوخ لجميع المفردات أكبر من (0.5)، كما تحقق شرط صلاحية القياس ككل أيضاً، حيث كان متوسط التباين المفسر الكلي

لمقياس التماسك التنظيمي ($AVE = 80.350$) وهو أكبر من 50%، أي أن المفردات المتبقية تفسر ما نسبته (80.350%) من التباين الكلي المفسر لمتغير التماسك التنظيمي. ويوضح الشكل الآتي تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية للاستبانة والذي يمثل معيار أساسي يعكس كفاية الاستبانة للقياس. حيث يبين عدد جذور Eigenvalue والتي تتجاوز قيمتها (1) وهي خمس عوامل (جذور).

الشكل (7-3)، تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير التماسك التنظيمي.



المصدر: مخرجات SPSS V.28

ملخص المبحث الثاني:

تعرفنا في هذا المبحث إلى التحليل العاملي الاستكشافي من حيث المفهوم وشروط تطبيقه كتوافر حجم مناسب من المجتمع المدروس ومقياس المتغيرات وعددها، كما تم التعرف إلى استعمالاته التي تظهر في استعمالين، الأول هو التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتأكد من عدد أبعاد المقاييس بهدف تقليل البيانات أو اختزالها ثم الوصول إلى العدد المناسب منها وفق معايير كفاية البيانات ثم معايير استخراج العوامل مثل: معيار الجذر الكامن (Eigenvalue) أو قاعدة اختبار (Kaiser-Guttman)، واختبار (Scree Test)، ومقياس نسبة التباين، طريقة تدوير المحاور. أما الاستعمال الثاني فقد تمثل في التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتأكد من صلاحية مفردات ومقاييس أداة الدراسة، وبتطبيق هذا التحليل على متغيرات الدراسة تبين أن نتائجه تتفق مع ما افترضه الباحث في الدراسة النظرية من كون أن متغير العدالة التنظيمية يتألف من ثلاث أبعاد. أما مكونات التماسك التنظيمي فقد أختصر في خمسة أبعاد بدلاً من سبعة أبعاد كما افترضت بالدراسة النظرية. وهذا ما مهد الطريق لإجراء التحليل العاملي التوكيدي لاحقاً.

المبحث الثالث

الإحصاءات الوصفية للبيانات

1. الإحصاءات الوصفية

توصف متغيرات الدراسة في هذا الجزء بالإحصاءات الوصفية التي تتكون من مقاييس النزعة المركزية ممثلة بالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت المطلق ممثلة بالانحراف المعياري والخطأ المعياري، ومن ثم الحكم على درجة الموافقة التي أعطيت لكل سؤال من أسئلة الاستبانة، هل هي منخفضة، متوسطة، أم مرتفعة، كما تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة للحكم على جوهرية الفروقات بين متوسط الإجابات حول كل مقياس ومتوسط المقياس البالغ $3/$ ، وفيما يأتي نتائج هذه الإحصاءات.

1/1 الإحصاءات الوصفية لأبعاد العدالة التنظيمية:

يبين الجدول (3-12) الإحصاءات الوصفية لعبارات العدالة التنظيمية ونتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة.

الجدول (3-12)، الإحصاءات الوصفية لأبعاد العدالة التنظيمية.

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3									العبارة
	Upper	Lower	Mean Difference	Significance		df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
				Two-Sided p	One-Sided p							
أشعر مرتفع	1.4472	1.2240	1.3356 2	<.001	<.001	291	23.559	.05669	.96877	4.3356	292	أشعر بعدالة المعاملة من رئيسي المباشر عند أداء عملي
مرتفع	1.2788	1.0705	1.17466	<.001	<.001	291	22.191	.05293	.90454	4.1747	292	يحافظ رئيسي المباشر على جميع حقوقي الوظيفية
مرتفع جداً	1.3847	1.1701	1.27740	<.001	<.001	291	23.432	.05452	.93156	4.2774	292	يشعرني رئيسي المباشر بالاحترام والتقدير أثناء عملي
مرتفع	1.2449	1.0428	1.14384	<.001	<.001	291	22.280	.05134	.87728	4.1438	292	يظهر رئيسي الاحترام لجميع أفراد مجموعة العمل التي يشرف عليها
مرتفع جداً	1.3282	1.1375	1.2328	<.001	<.001	291	25.450	.04844	.8278	4.232	292	إجمالي عدالة المعاملة

مرتفع	.6152	.3095	.46233	<.001	<.001	291	5.953	.07767	1.32720	3.4623	292	تسمح الإدارة بتجاوز بعض الإجراءات المعمول بها في الشركة
مرتفع	.8225	.5336	.67808	<.001	<.001	291	9.239	.07340	1.25419	3.6781	292	تطبق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين في الشركة دون تحيز
مرتفع	.7931	.5014	.64726	<.001	<.001	291	8.734	.07411	1.26636	3.6473	292	تشاركنا الإدارة بالقرارات التي تخص العمل
مرتفع	.7309	.4609	.59589	<.001	<.001	291	8.686	.06860	1.17223	3.5959	292	إجمالي عدالة الإجراءات
متوسط	-1.021-	-3.773-	-2.3973-	<.001	<.001	291	-3.429-	.06990	1.19452	2.7603	292	أحصل على تعويض مناسب لأداء وظيفتي
متوسط	-2.249-	-4.806-	-3.35274-	<.001	<.001	291	-5.429-	.06497	1.11020	2.6473	292	يتوافق أجري الشهري مع حجم مسؤوليات عملي ومهامه
متوسط	-1.789-	-4.307-	-3.30479-	<.001	<.001	291	-4.764-	.06398	1.09336	2.6952	292	أحصل على تعويضات عادلة مقارنة بصعوبة مهام وظيفتي
متوسط	.1082	-1.1493-	.02055-	.754	.377	291	-.314-	.06544	1.1182	2.9795	292	تمنح إدارة الشركة مكافآت مجزية لمن يقوم بعمل متميز
متوسط	-1.146-	-3.3443-	-2.2945-	<.001	<.001	291	-3.932-	.05836	.99721	2.7705	292	إجمالي العدالة التوزيعية
مرتفع	.6210	.4452	.53311	<.001	<.001	291	11.936	.04466	.76319	3.5331	292	إجمالي العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات العدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.53)، باستثناء عبارات العدالة التوزيعية فقد كانت قيمة متوسط إجاباتها متوسطة، ويلاحظ أن هناك تشتتاً قليلاً في قيم الانحراف المعياري (0.76319) حول عبارات هذا المتغير بجميع أبعاده، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر العاملين حول تلك العبارات. وقد جاءت عدالة المعاملة بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، تلاه عدالة الإجراءات بالمرتبة الثانية وبمستوى مرتفع أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وأخيراً العدالة التوزيعية بمستوى متوسط، ومتوسط حسابي بلغ (2.77). كما جاءت الفروقات دالة إحصائياً وفق اختبار ستيوننت فكانت أقل من (0.001)، أي أقل من مستوى المعنوية (5%) في كلا الاتجاهين، في جميع عبارات المتغيرات باستثناء العبارة التي تنص على "تمنح إدارة الشركة مكافآت مجزية لمن يقوم بعمل متميز" كانت مستوى المعنوية أكبر من (5%)، أي غير موافقين على مضمون هذه العبارة.

وبشكل عام هناك موافقة مرتفعة من اتجاهات العاملين نحو متغير العدالة التنظيمية في الشركة المدروسة، وخاصة عدالة المعاملة، والإجرائية.

النتيجة: يوجد مستوى مرتفع (3.53) من العدالة التنظيمية في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية من وجهة نظر العاملين فيها. وبذلك نرفض الفرضية القائلة: بأن هناك مستوى متوسط من العدالة التنظيمية في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونقبل الفرضية البديلة. وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الرئيس الثاني من أسئلة الدراسة.

وهذا يدل على أن إدارة الشركة تدرك أهمية العدالة التنظيمية في ممارسات عملها اليومي في أثناء تعاملها مع العاملين وخاصة عدالة المعاملة، وعدالة الإجراءات المتبعة في عملها.

2/1 الإحصاءات الوصفية لأبعاد التماسك التنظيمي:

1/1/2 الإحصاءات الوصفية لبُعد الانجذاب الشخصي إلى المجموعة:

يبين الجدول (3-13) الإحصاءات الوصفية لعبارات بُعد الانجذاب الشخصي إلى المجموعة ونتائج اختبار ستيودنت لمجتمع واحدة كما يأتي:

جدول (3-13)، الإحصاءات الوصفية لبُعد الانجذاب الشخصي إلى المجموعة.

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3									العبارة
	Upper	Lower	Mean Difference	Significance		df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
				Two-Sided p	One-Sided p							
مرتفع	.9436	.7139	.82877	<.001	<.001	291	14.200	.05836	.99731	3.8288	292	أحب العمل ضمن مجموعة العمل الحالية
مرتفع	.9366	.7072	.82192	<.001	<.001	291	14.100	.05829	.99611	3.8219	292	بعض أفضل أصدقائي هم في مجموعة العمل الحالية
مرتفع	1.0055	.7548	.88014	<.001	<.001	291	13.817	.06370	1.08853	3.8801	292	أشعر بالأمان بالعمل في هذه المجموعة
مرتفع	.9178	.6644	.79110	<.001	<.001	291	12.287	.06439	1.10023	3.7911	292	أفضل البقاء في مجموعة عملي ولن أتركها
مرتفع	.9323	.7287	.83048	<.001	<.001	291	16.059	.05171	.88367	3.8305	292	إجمالي الانجذاب الشخصي إلى المجموعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور الانجذاب الشخصي إلى المجموعة بلغ (3.83) وهي أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة /3/، بانحراف معياري (.88367). مظهرًا تشتتًا بسيطًا في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا البُعد. وأن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ستيوننت الذي يقيس الفروق بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس عند كافة العبارات دالة إحصائياً أيضاً؛ لأنها أقل من مستوى المعنوية (5%) وفي كلا الجهتين، أي إن المبحوثين مدركين لمضامين عبارات بعد الانجذاب الشخصي إلى المجموعة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على مستوى مرتفع من الانجذاب الشخصي إلى المجموعة من وجهة نظر العاملين في الشركة المدروسة.

النتيجة: يوجد مستوى مرتفع من الانجذاب الشخصي (3.83) إلى مجموعات العمل من وجهة نظر العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. وهذا يدل على القبول الشخصي المتبادل بين العاملين في مجموعات العمل في أقسام الشركة، كما يؤكد أفكار نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل وخاصة التوافق بين الفرد والوظيفة وزملاء العمل، وقد انعكس ذلك في جاذبية العاملين إلى مجموعات العمل التي يعملون فيها.

2/2 الإحصاءات الوصفية لُبُعد الفخر بالمجموعة:

الجدول (3-14)، الإحصاءات الوصفية لُبُعد الفخر بالمجموعة.

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3									العبارة
	Upper	Lower	Mean Difference	Significance		df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
				Two-Sided p	One-Sided p							
مرتفع	.8686	.6451	.75685	<.001	<.001	291	13.335	.05676	.96988	3.7568	292	أشعر بالفخر لكوني عضواً في مجموعة عملي الحالية
مرتفع	.8754	.6315	.75342	<.001	<.001	291	12.159	.06196	1.05883	3.7534	292	أتحدث بفخر عن مجموعة عملي أمام الآخرين في المجتمع
مرتفع	.8642	.6290	.74658	<.001	<.001	291	12.497	.05974	1.02083	3.7466	292	لدي درجة عالية من الإعجاب بأفراد مجموعتي في الشركة
مرتفع	.8598	.6448	.75228	<.001	<.001	291	13.772	.05462	.93339	3.7523	292	إجمالي الفخر بالمجموعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور الفخر بالمجموعة بلغت (3.75) وهي أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري (0.93339) أن هناك تشتتاً بسيطاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وأن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ستيودنت الذي يقيس الفروق بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس عند كافة العبارات دالة إحصائياً أيضاً، لأنها أقل من مستوى المعنوية (5%) وفي كلا الجهتين. وهذا يدل على أن هناك درجة عالية من الفخر بالمجموعة لدى العاملين في الشركة المدروسة.

النتيجة: يوجد مستوى عالٍ من الفخر بالمجموعة (3.75) لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

تدل هذه النتيجة على أن العاملين يفتخرون بكونهم يعملون في مجموعات عملهم الحالية في الشركة، وهذا يؤكد اتجاهاتهم الإيجابية المرتفعة لانجذابهم الذاتي إلى المجموعة، كما ويؤكد على صحة أفكار نظرية القبول والجاذبية العالية بين أفراد تلك المجموعات.

3/2 الإحصاءات الوصفية لبُعد التماسك الاجتماعي:

يبين الجدول (3-15) الإحصاءات الوصفية لعبارات التماسك الاجتماعي، ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة.

جدول (3-15)، الإحصاءات الوصفية لبُعد التماسك الاجتماعي.

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3									العبارة
	Upper	Lower	Mean Difference	Significance		df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	Z	
				Two-Sided p	One-Sided p							
مرتفع	.6921	.4107	.55137	<.001	<.001	291	7.713	.07149	1.22156	3.5514	292	استمتع بالتفاعل مع مجموعة العمل في القسم
مرتفع	.7727	.4875	.63014	<.001	<.001	291	8.697	.07245	1.23808	3.6301	292	أفضل حل مشكلات العمل معاً ضمن مجموعة العمل
مرتفع	.6986	.4179	.55822	<.001	<.001	291	7.829	.07130	1.21843	3.5582	292	أتمنى البقاء في المجموعة التي أعمل فيها في القسم
مرتفع	.7031	.4568	.57991	<.001	<.001	291	9.268	.06257	1.06924	3.5799	292	إجمالي التماسك الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور التماسك الاجتماعي بلغ (3.57) وهو أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري (1.06924) أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. كما نرى أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ستيودنت الذي يقيس الفروق بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس عند كافة العبارات دالة إحصائياً أيضاً، لأنها أقل من مستوى المعنوية (5%) وفي كلا الجهتين. وهذا يدل على أن هناك درجة عالية من التماسك الاجتماعي لدى العاملين في الشركة المدروسة.

النتيجة: يوجد مستوى عالٍ من التماسك الاجتماعي (3.57) لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

وهذا يدل على قوة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في الشركة، حيث يتم التعبير عن ذلك بمستويات مرتفعة من التفاعل الاجتماعي وسيادة علاقات الود والاحترام وحل مشكلات العمل عبر التعاون المتبادل. وكل ذلك يؤكد صحة أفكار نظرية التبادل الاجتماعي التي تركز بدورها على أن العلاقات الجيدة يقابها الرد بالمثل أي علاقات اجتماعية جيدة من قبل زملاء العمل. وهذا ما يقوي من أواصر التماسك التنظيمي في الشركة المدروسة.

4/2 الإحصاءات الوصفية لبُعد تماسك المهمة:

يبين الجدول (3-16) الإحصاءات الوصفية لعبارات تماسك المهمة، وكذلك نتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة.

الجدول (3-16)، الإحصاءات الوصفية لبُعد تماسك المهمة.

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3									العبارة
	Upper	Lower	Mean Difference	Significance		df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
				Two-Sided p	One-Sided p							
مرتفع جداً	1.4403	1.2447	1.34247	<.001	<.001	291	27.020	.04968	.84900	4.3425	292	لدينا أهداف مشتركة وواضحة في المجموعة نعمل لبلوغها
مرتفع	1.3501	1.1294	1.2397	<.001	<.001	291	22.10	.0560	.9582	4.2397	292	أشعر بالسعادة بمستوى رغبة المجموعة في إنجاز مهمات عملها
مرتفع	1.3932	1.1685	1.28082	<.001	<.001	291	22.434	.05709	.97560	4.2808	292	تمنحني مجموعتي الفرص الكافية لاستخدام قدراتي في أداء مهمات عملي ضمنها

متوسط	1.4186	1.2116	1.3150	<.001	<.001	291	25.006	.05259	.89867	4.3151	292	نتحد سوية لإنجاز أكبر عدد ممكن من مهمات المجموعة
متوسط	1.3011	1.0757	1.1883	<.001	<.001	291	20.752	.06360	1.08680	4.1062	292	يعمل قائد المجموعة معنا لتحقيق الأهداف المتفق عليها
متوسط	1.3711	1.1755	1.2732	<.001	<.001	291	25.618	.04970	.84932	4.2733	292	إجمالي تماسك المهمة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور تماسك المهمة بلغ (4.27) وهو أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري (.84932) أن هناك تشتتاً قليلاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. كما نرى أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ستيودنت الذي يقيس الفروق بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس عند كافة العبارات كانت دالة إحصائياً أيضاً، لأنها أقل من مستوى المعنوية (5%) وفي كلا الجهتين. وهذا يدل على أن هناك درجة عالية من تماسك المهمة لدى العاملين في الشركة المدروسة.

النتيجة: يوجد مستوى عالٍ من تماسك المهمة (4.27) لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

وهذا يدل على أن مهمة المجموعة تأتي في مقدمة اهتمامات أفرادها، ويظهر ذلك من الهدف الذي يوجه العاملين في المجموعة نحو تحقيقه مع درجة عالية من الرغبة في الأداء وبمساعدة قادة المجموعات الذي يزيد من دافعية أفراد المجموعات نحو إنجاز مهماتها.

5/2 الإحصاءات الوصفية للتماسك الأفقي:

يبين الجدول (3-17) الإحصاءات الوصفية لعبارات التماسك الأفقي، ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة.

الجدول (3-17)، الإحصاءات الوصفية للتماسك الأفقي.

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								العبارة	
	Upper	Lower	Mean Difference	Significance		df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean		N
				Two-Sided p	One-Sided p							
مرتفع	1.1567	.9187	1.03767	<.001	<.001	291	17.164	.06046	1.03310	4.0377	292	أشعر بالقرب بيني وبين من أعمل معهم في مجموعة العمل
مرتفع	1.0853	.8462	.96575	<.001	<.001	291	15.896	.06076	1.03820	3.9658	292	أذهب إلى أي شخص في المجموعة عندما تواجهني مشكلة بالعمل
مرتفع	1.1153	.8779	.99658	<.001	<.001	291	16.526	.06030	1.0304 ₆	3.9966	292	أحصل على كامل المعلومات عما يجري في مجموعتي
مرتفع	1.1431	.9117	1.02740	<.001	<.001	291	17.473	.05880	1.00477	4.0274	292	أتوقع المساعدة من أفراد المجموعة عند الضرورة
مرتفع	1.1708	.9388	1.05479	<.001	<.001	291	17.898	.05893	1.00706	4.0548	292	ليس هناك ما يمنع من تبادل الآراء مع أي فرد في مجموعتي
مرتفع	1.1150	.8987	1.00685	<.001	<.001	291	18.317	.05497	.93928	4.0068	292	إجمالي التماسك الأفقي
مرتفع	.9579	.8200	.88897	<.001	<.001	291	25.384	.03502	.59844	3.8890	292	إجمالي التماسك التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور التماسك الأفقي بلغت (4.0068) وهي أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري (0.93928) أن هناك تشتتاً قليلاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات.

كما نرى أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ستيودنت الذي يقيس الفروق بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس عند كافة العبارات كانت دالة إحصائياً أيضاً، لأنها أقل من مستوى المعنوية (5%) وفي كلا الجهتين. وهذا يدل على أن هناك درجة عالية من التماسك الأفقي السائد في علاقات العاملين في الشركة المدروسة.

النتيجة: يوجد مستوى مرتفع من التماسك الأفقي (4.00) لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

تدل هذه النتيجة على أن العلاقات الأفقية الرسمية بين العاملين في مجموعات العمل هي علاقات قوية وهي تتسم بالمساعدة حين الضرورة، وتبادل المعلومات والآراء حول أمور تهم العمل في المجموعة الواحدة. وكل ذلك يعزز من تماسك العلاقات الأفقية الرسمية بين العاملين في الشركة المدروسة.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات التماسك التنظيمي كانت (3.88)، وأن هناك تشتتاً قليلاً في قيم الانحراف المعياري (59844). حول عبارات هذا المتغير بجميع أبعاده، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر العاملين حول تلك العبارات، أي يشعر العاملون في الشركة بالتماسك بدرجة مرتفعة، كما جاءت الفروقات دالة إحصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس وفق اختبار ستيودنت فكانت أقل من (0.001)، أي أقل من مستوى المعنوية البالغة (5%) في كلا الاتجاهين. وهذا يدل على توافر مقومات التماسك التنظيمي بأبعاده الخمسة المدروسة في الشركة المدروسة، وقد يكون ذلك أحد مؤشرات نجاحها وسمعتها في السوق السورية.

نتيجة الإحصاءات الوصفية للتماسك التنظيمي: يوجد مستوى مرتفع (3.88) من التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية من وجهة نظر العاملين فيها.

وبذلك نرفض الفرضية القائلة: بأنه يوجد مستوى متوسط من التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى مرتفع من التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونكون قد أجابنا على السؤال الرئيس الأول من أسئلة الدراسة.

خلاصة المبحث الثالث:

تناول هذا المبحث تحليل البيانات المجمعة عن متغيرات الدراسة من الشركة المدروسة باستخدام الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسبة المئوية والأشكال البيانية لتوصيف المتغيرات الديموغرافية للمجتمع المدروس، والاستفادة من البيانات التي تم جمعها واستخلاص المعلومات. كما اعتمد على والمتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة في الشركة المدروسة.

المبحث الرابع

التحليل العاملي التوكيدي واختبار الفرضيات والنتائج

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي والنمذجة بالمعادلات البنائية:

النمذجة بالمعادلات البنائية هي مدخل إحصائي شامل يُستخدم لاختبار الفرضيات المعبرة عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة. وهي مزيج من التحليل العاملي الاستكشافي وتحليل الانحدار المتعدد. والنموذج في المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) هو نمط مفترض للعلاقة الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وهو يستخدم لتحديد وتقييم النماذج الخطية للعلاقات بين مجموعة من المتغيرات الملاحظة وغير الملاحظة. والهدف من النمذجة بالمعادلات البنائية هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بوساطة بيانات العينة أو المجتمع المدروس، فإذا دعمت البيانات النموذج النظري فيمكن لاحقاً افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فيكون من الأفضل تعديل النموذج الأصلي واختباره، أو يتم تطوير نماذج نظرية جديدة واختبارها أيضاً.

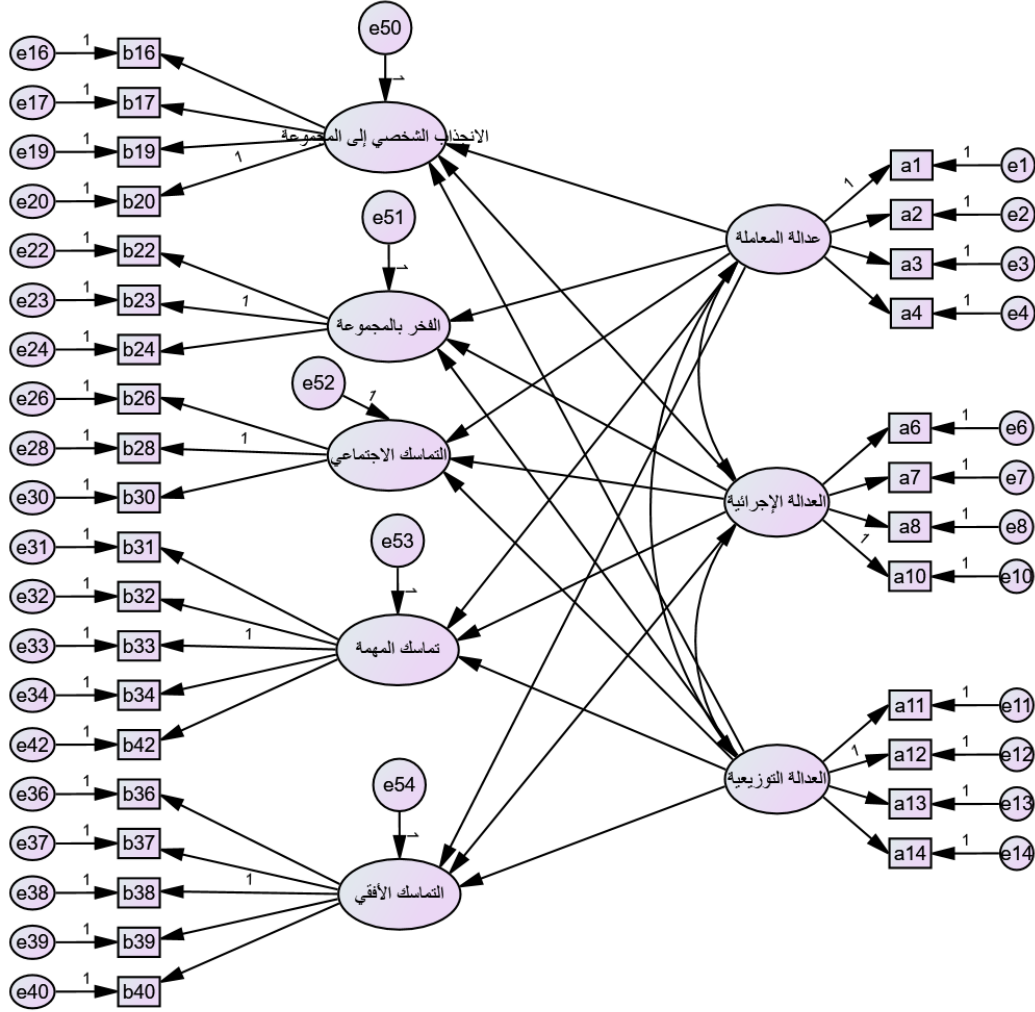
1/1 خطوات النمذجة بالمعادلات المهيكلية:

تمر عملية بناء النماذج العاملية التوكيدية بمجموعة خطوات، هي:

الخطوة الأولى: تحديد النموذج: (Model Specification) تمثل عملية تحديد النموذج أولى مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية، وتسمى أيضاً بمرحلة تخصيص النموذج. في هذه المرحلة يحدد النموذج النظري المبدئي في ضوء النظرية أو الأدبيات البحثية لنتائج الدراسات السابقة، وتحدد فيه المتغيرات المستقلة والتابعة وطبيعة العلاقات بين المتغيرات المقاسة الكامنة من ناحية، وطبيعة التأثيرات أو العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة من ناحية أخرى. ولتخصيص النموذج لابد من عرض النموذج بيانياً في شكل مسار (Path diagram) وهو ترجمة بيانية أو عرض بصري للنموذج النظري يوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة، وكذلك التأثيرات السببية بين المتغيرات الكامنة (عامر، 2018، 87).

ورُسم نموذج الدراسة ومكوناته باستخدام برنامج (AMOS V.28) كما في الشكل الآتي:

الشكل (3-8)، نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS



المصدر: مخرجات AMOS V.28

يتضح من الشكل السابق أن النموذج يتضمن عوامل كامنة تتمثل (بالشكل البيضوي) تقاس باعتماد مؤشرات قياس (الشكل المستطيل)، وتدل الأسهم المستقيمة الخارجة من العوامل الكامنة إلى المؤشرات المقاسة لكل عامل على تشبعات المؤشرات المقاسة على العامل الكامن، كما تعبر الأسهم المنحنية مزدوجة الاتجاه عن علاقة الارتباط بين العوامل الكامنة، أما الأسهم الخارجة من العامل الكامن (المتغير المستقل) إلى العامل الكامن الآخر المتمثل (بالمتغير التابع) فهي تمثل علاقة التأثير بين المتغيرات الكامنة. ويتضمن النموذج كذلك أخطاء القياس لكل مؤشر مقاس (الشكل الدائري)، وتدل على بواقي التباين الذي لم يتمكن العامل الكامن من تفسيره في المؤشر المقاس (تيغزة، 2012، 400).

الخطوة الثانية: تعيين النموذج: Model Identification تعد هذه الخطوة الثانية من مراحل بناء نموذج SEM، وهي قضية التعيين، وذلك لمعرفة هل إمكانيات المصفوفة المدخلة قادرة على إنتاج تقديرات معالم نموذج SEM، ومفهوم التعيين يشير إلى فكرة وجود حل فريد ووحيد على الأقل لكل معلم غير معروف في النموذج باستخدام البيانات المجمعة (البيانات الملاحظة) والقيود التي توضع على بعض المعالم. ويوجد اعتباران أساسيان لتحديد نموذج المعادلة البنائية، هما:

الأول: درجات الحرية للنموذج يجب أن تكون على الأقل صفر ($df \geq 0$).

الثاني: أي متغير كامن لا بد أن تحدد له وحدة قياس مترية.

والقضية الأساسية في تعيين النموذج هي تحديد درجات الحرية، وتقدر من المعادلة الآتية:

درجات الحرية = عدد التغيرات في مصفوفة البيانات (P) - عدد المعالم الحرة المراد تقديرها (q)

حيث $df = p - q$ ، وعليه فإن درجات الحرية دالة وظيفية لعدد المتغيرات المقاسة في النموذج وعدد المعالم المراد تقديرها. والشرط الضروري لتحديد النموذج هو ما إذا كان عدد المعالم الحرة المراد تقديرها للنموذج (تشبعات العوامل، تباينات الأخطاء، العلاقات بين المتغيرات الكامنة، معاملات الانحدار وغيرها) لا تزيد على عدد معاملات الارتباط في مصفوفة التباين أو مصفوفة الارتباط (عامر، 2018، 126). وتم حساب درجات الحرية للنموذج باستخدام برنامج (AMOS v.28) وكانت النتيجة كما يأتي:

عدد العناصر في مصفوفة البيانات (P) = 528

عدد المعالم المراد تقديرها في النموذج (q) = 82

درجات الحرية (df) = 446

$$Df = P - q$$

$$446 = 528 - 82$$

وهذا يدل على أن النموذج محدد تحديداً عالياً Over Identified ، أي لا توجد لدينا مشكلة عدم تعريف بالنموذج.

الخطوة الثالثة: تقدير النموذج العاملي المفترض: Model Estimation بعد مرحلة بناء النموذج وجمع البيانات، والتأكد من التعيين، نبدأ بعملية تقدير النموذج، حيث توجد عدة طرق لتقدير معالم نموذج SEM. منها (الأرجحية العظمى Maximum likelihood) أو الاحتمال الأقصى الذي يصف المبدأ الإحصائي وراء اشتقاق تقديرات معالم النموذج وهو الاحتمالية العالية لإنتاج معالم للنموذج في العينة من بيانات المجتمع (التقديرات الملاحظة) أو مصفوفة التباين (عامر، 2018، 215). وهذه

الطريقة تزود الباحث بقيم الأخطاء المعيارية لكل البارامترات التي يتم حسابها بها. وتفيد الأخطاء المعيارية في تقدير اختبارات الدلالة الإحصائية للبارامترات المقدرة، وفي تحديد دقة قيم البارامترات المقدرة باستعمال مستويات الثقة 95 أو 99 بالمائة (حدود أو مجال الثقة 95% مثلاً يساوي قيمة البارامتر المقدّر $\pm$ [الخطأ المعياري $\times 1.96$]). وقد تم التحقق من توافر شروط تطبيق طريقة الاحتمالية القصوى وهي توافر التوزيع الطبيعي للبيانات والتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي (Kim, H. W., Xu, Y., & Gupta, S, 2012, 241).

وللتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين أبعاد العدالة التنظيمية استخدم الباحث برنامج SPSS بالاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد وذلك من خلال ثلاثة مراحل في كل مرة يكون فيها المتغير التابع أحد الأبعاد في حين تكون المتغيرات المستقلة البعدين الباقيين. والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار VIF.

الجدول (3-18)، نتائج اختبار VIF المتعلق بمشكلة التعدد الخطي لأبعاد العدالة التنظيمية.

VIF	البعد	
1.091	العدالة الإجرائية	عدالة المعاملة
1.091	العدالة التوزيعية	
1.143	عدالة المعاملة	العدالة الإجرائية
1.143	العدالة التوزيعية	
1.221	عدالة المعاملة	العدالة التوزيعية
1.221	العدالة الإجرائية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الانحدار في برنامج SPSS V.28

يظهر من الجدول السابق عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد العدالة التنظيمية التي تشكل فيما بعد مفردات العدالة التنظيمية، حيث تراوحت قيمة VIF بين (1.091) كحد أدنى و(1.221) كحد أعلى وهي قيمة مقبولة حيث تقع ضمن المجال المسموح به (0.2-5) التي تشير إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (Afthanorhan, A, 2014, 63). وبعد تقدير قيم العلاقات التي يحتوي عليها النموذج سنتعرف إلى مؤشرات جودة مطابقة النموذج المفترض لبيانات الدراسة وفق الآتي:

الخطوة الرابعة: اختبار النموذج (تقدير مؤشرات جودة المطابقة): Hypothesized Model

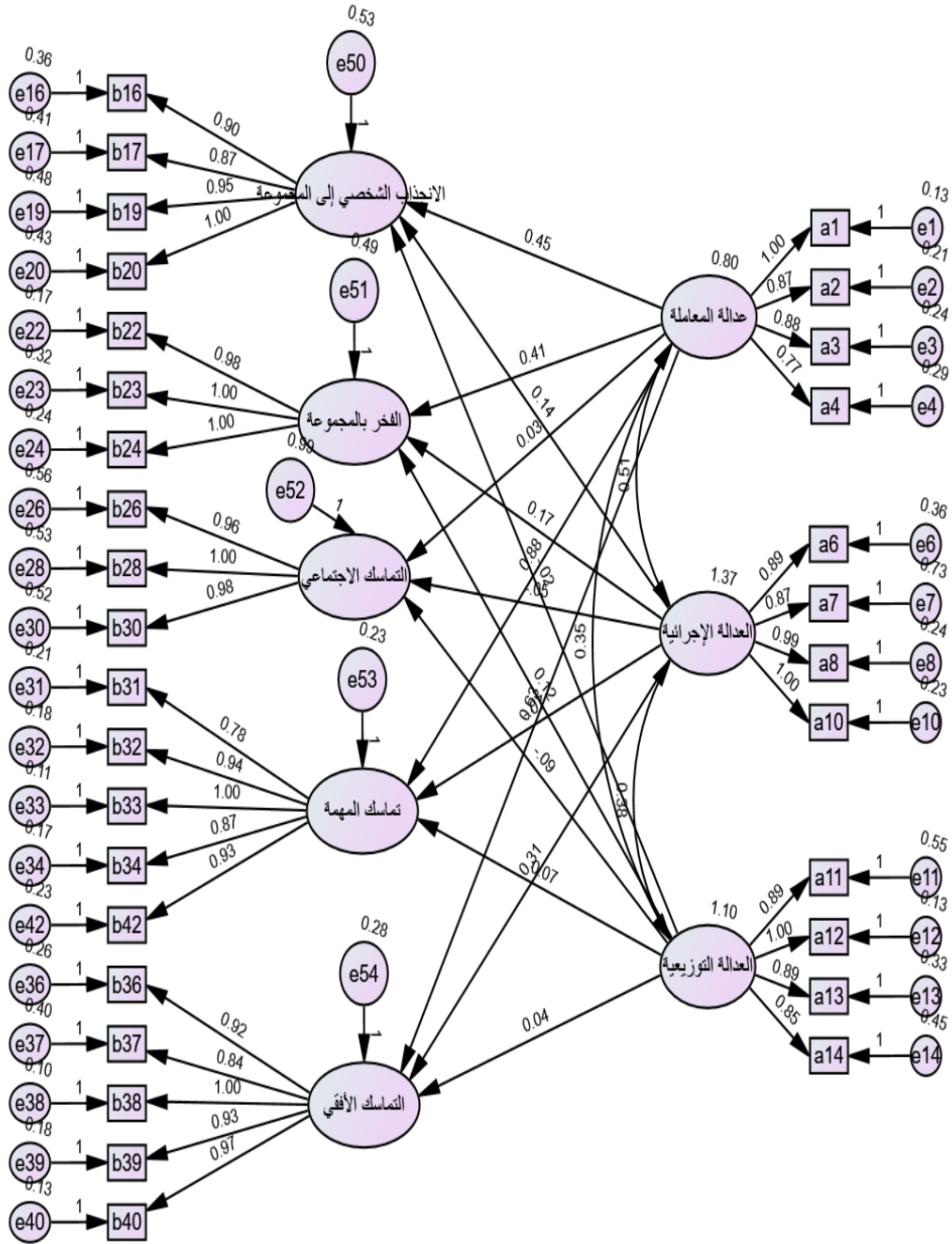
Goodness of fit testing: اختبر النموذج باستخدام نمذجة المعادلة البنائية وفق مرحلتين: المرحلة

الأولى تم فيها اختبار نموذج الدراسة القياسي، وفيها تجري العديد من الاختبارات للتحقق من صلاحية البيانات إحصائياً وسلامتها، أما المرحلة الثانية فيتم فيها اختبار النموذج الهيكلي بشكله النهائي.

المرحلة الأولى: اختبار النموذج القياسي:

أُجري في هذه المرحلة، التحليل العاملي التوكيدي لتقييم جودة مطابقة النموذج النظري مع بيانات المجتمع المدروس. كما اختُبر ثبات مكونات المقياس للنموذج التوكيدي وصدقها. ويوضح الشكل الآتي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة وفقاً للحلول المعيارية.

الشكل (3-9)، النموذج القياسي وفق الحلول المعيارية.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.28

2/1 اختبار جودة مطابقة النموذج:

إن مستوى مطابقة النموذج النظري للبيانات أو (مدى جودة المطابقة) يقصد بها إلى أي حد يمكن إعادة إنتاج مصفوفة البيانات من النموذج المفترض بحيث أن هذه المصفوفة (سواءً أكانت مصفوفة ارتباطات أم تغاير) القائمة على النموذج المفترض تماثل بدرجة كافية مصفوفة البيانات (مصفوفة الارتباطات أو مصفوفة التغاير) المشتقة من المجتمع المدروس. ويجري تقويم النموذج في ضوء تفصيلاته، مثل التأثيرات والتشبعات بالعوامل، وتقدير التباين المفسر لكل معادلة بنائية، وفي ضوء تقويم جودة مطابقة النموذج ككل عبر مؤشرات جودة المطابقة Goodness of Fit Indexes ومن أهمها: (تيغزة، 2012، 229)

- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي: The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

هو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة، فإذا كانت قيمته تساوي (0.05) فأقل دلّ ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05-0.08) دلّ ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة لبيانات العينة، بينما القيم التي تتراوح بين (0.08) و(0.10) تدل على مطابقة غير كافية وإذا تجاوزت قيم المؤشر (0.10) دلت على مطابقة سيئة، فيرفض النموذج. كما أن القيمة صفر تدل على أفضل مطابقة ممكنة، وكلما ارتفعت قيمتها قلت مطابقة النموذج وازدادت سوءاً؛ لذلك يطلق عليه مؤشر سوء المطابقة أيضاً (Valle, A., et al, 2023, 5).

- مؤشر المطابقة المقارن: Comparative Fit Index (CFI)

يُعدّ من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة ويعتمد على مقارنة مربع كاي لنموذج البحث المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل. وكقاعدة عملية تنطبق على هذا المؤشر ومؤشرات المقارنة الأخرى، فإن القيمة التي تتعدى (0.90) يمكن أن تدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث أو المفترض علماً أن قيمته تتراوح بين (0.1) الصفر والواحد الصحيح (تيغزة، 2012، 229)

- مؤشر توكر لويس: Tucker-Lewis Index (TLI) أو مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد الصحيح (0.1) وتدل القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، علماً أن هذا المؤشر يفتقر إلى مجال محدد للقيم أو المعايير فقد تقع بعض قيمه خارج المدى الذي يتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. لذلك فهو غير معياري، غير أن تأويله يسير على شاكلة مؤشر CFI أي أن قيم TLI التي تتجاوز (0.90) تدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث أو النموذج المفترض (Kline, R.B, 2023, 169).

- مؤشر كاي مربع (χ^2 CMIN): chi-squared

هي عبارة عن قيمة مربع كاي Square-Chi المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من (5)، فتدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من (2) تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة. وهو هو أعرق مقياس لتقدير مدى جودة مطابقة النموذج، واستعماله يهدف إلى اختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية (H_0) التي مفادها أنه: لا يوجد فرق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي المناظر له في المجتمع المدروس، وأن قيمة مربع كاي غير الدالة إحصائياً وهي ما يتطلع إليها الباحث تدل على أنه لا توجد فروق جوهرية بين مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض ومصفوفة التباين والتغاير لبيانات المجتمع المدروس (Lachowicz, M. et al, 2018, 239).

- مؤشر جودة أو حسن المطابقة: Goodness-of-Fit Index (GFI)

يدل على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج الذي يفترض الباحث تفسيره (إلى أي حد يمكن النموذج المفترض من تزويدنا بمعلومات عن علاقات أو وضع النموذج النظير له في المجتمع)، ولتوضيح دلالة هذا المؤشر، يمكن القول إنه يرادف دور معامل التحديد المتعدد (R^2) في معادلات الانحدار المتعدد، إذ تدل (R^2) على نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة. وكإرشادات عملية تقريبية، فإن قيمة (GFI) التي تساوي أو تتجاوز (0.90) تدل على مطابقة النموذج المفترض للبيانات، وقيمة هذا المؤشر تنحصر من الصفر إلى الواحد الصحيح، وتشير القيم المرتفعة إلى مطابقة جيدة، والقاعدة العامة هي أن القيمة (0.95) فأعلى تشير إلى مطابقة جيدة، في حين أن القيم أكبر من (0.90) حتى (0.94) تشير إلى مطابقة مناسبة، وأقل من (0.90) تشير إلى مطابقة ضعيفة (تغيزه، 2012، 231).

- مؤشر المطابقة المعياري: Normed Fit Index (NFI)

تتراوح قيم هذا المؤشر من الصفر إلى الواحد (0.1) وتدل القيمة التي تجاوز (0.9) على مطابقة جيدة للنموذج المفترض مع بيانات العينة أو المجتمع المدروس. ومن محددات هذا المؤشر هو تأثره الواضح بحجم المجتمع المدروس وأنه غير حساس لسوء تعيين النموذج (عامر، 2018، 259). ويوضح الجدول الآتي قيم حدود القطع الموصى بها لتحقيق شروط المطابقة الجيدة أو المقبولة عند تقويم مطابقة نموذج المعادلات المهيكلية SEM.

الجدول (3-19)، حدود القطع الموصى بها في تقويم نموذج SEM

المؤشر	مطابقة مقبولة	مطابقة جيدة
RMSEA	$RMSEA < 0.08$	$RMSEA < 0.05$
CFI	$CFI \geq 0.90$	$CFI \geq 0.95$
TLI	$TLI \geq 0.90$	$TLI \geq 0.95$
CMIN/df	$CMIN/df < 5$	$0 < CMIN/df < 2$
GFI	$GFI \geq 0.90$	$GFI \geq 0.95$
NFI	$NFI \geq 0.90$	$NFI \geq 0.95$

المصدر: مخرجات AMOS V.28

وفقاً لما سبق يمكن تلخيص نتائج مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي بالجدول الآتي:

الجدول (3-20)، مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي.

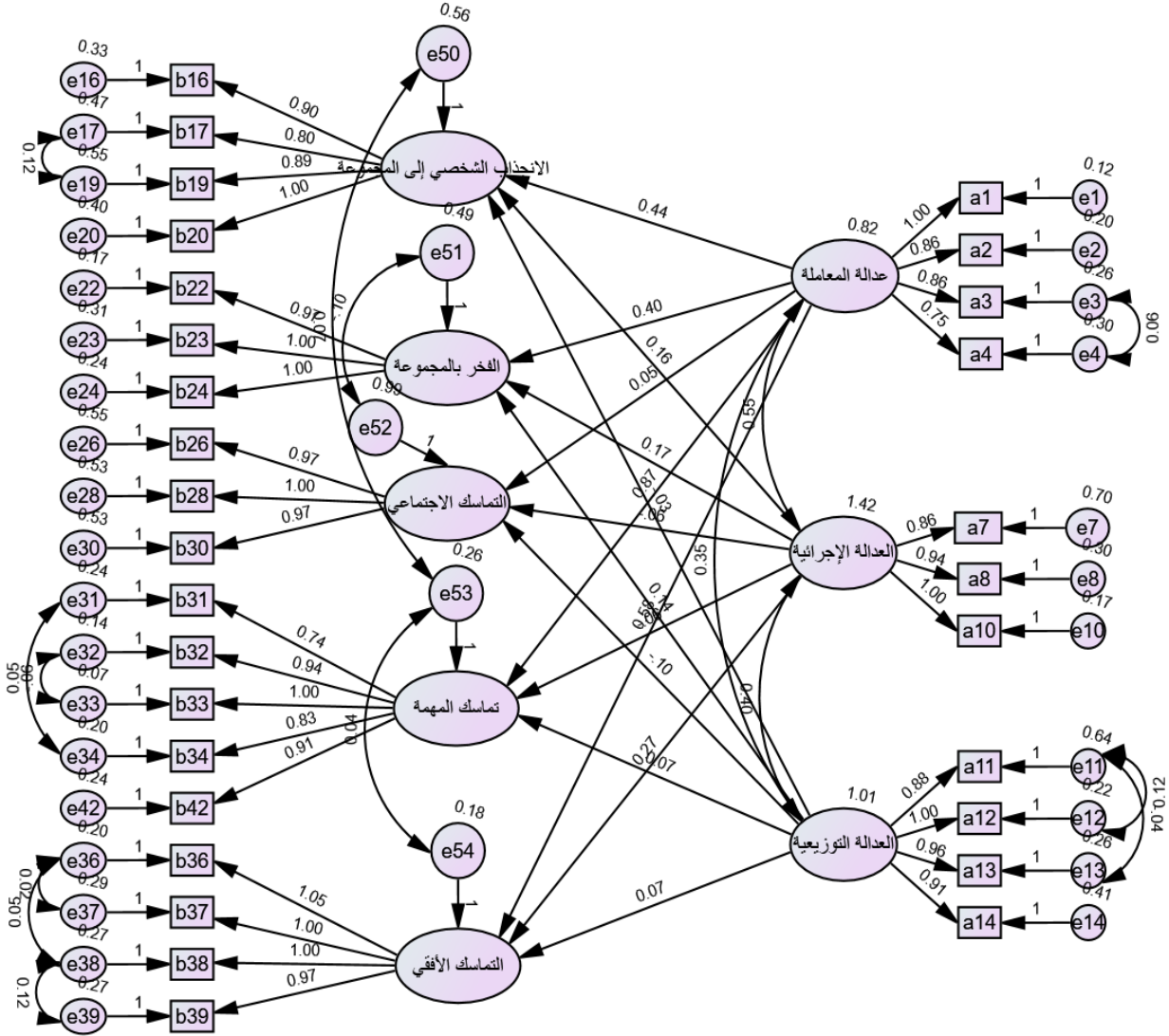
المؤشر	درجة القطع	مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة
RMSEA	$RMSEA < 0.08$	0.052	محقق
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.958	محقق
TLI	$TLI \geq 0.90$	0.953	محقق
CMIN/df	$CMIN/df < 5$	1.782	محقق
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.861	غير محقق
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.909	محقق

المصدر: مخرجات AMOS V.28

نرى من الجدول تحقق جميع الشروط المرتبطة بجميع مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي الأولي، عدا مؤشر GFI وهذا يستدعي تعديل النموذج وهذه المرحلة تسمى إعادة تعيين النموذج (Model Modification). وقد أُجري تعديل للنموذج بالاعتماد على مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي اقترحها برنامج AMOS ويكون ذلك من خلال البحث عن أعلى المؤشرات وتعديل مسارها.

ويوضح الشكل الآتي النموذج القياسي بعد إجراء التعديل حيث تم حذف العبارة رقم (6) والعبارة رقم (40) من أسئلة الدراسة.

الشكل (3-10)، النموذج القياسي بعد إجراء التعديل.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.28

وبعد إجراء التعديل أصبحت مؤشرات المطابقة كما في الجدول الآتي:

الجدول (3-21)، مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي بعد التعديل.

المؤشر	درجة القطع	مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة
RMSEA	$RMSEA < 0.08$	0.032	محقق
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.985	محقق
TLI	$TLI \geq 0.90$	0.982	محقق
CMIN/df	$CMIN/df < 5$	1.294	محقق
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.903	محقق
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.937	محقق

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.28

بمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بدرجة القطع لهذه المؤشرات نجد أن مؤشرات المطابقة تدل على مطابقة مقبولة للنموذج المعدل. كما نجد أن قيمة أكثر مؤشرات المطابقة

مونثوقية، وهو مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) الذي يساوي (0.032)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على مطابقة جيدة للنموذج. إضافة إلى باقي المؤشرات التي حققت شروط المطابقة المقبولة.

ثالثاً: اختبار عوامل التشبع:

ننتقل إلى اختبار عوامل التحميل (التشبعات) للمتغيرات التي لم تحقق معايير الثبات والصدق وسنقوم بحذف العبارات الأقل تشبعاً على عواملها في حال وجودها.

الجدول (3-22)، قيم تشبعات العبارات على عواملها.

a1	<---	عدالة المعاملة	.936
a2	<---	عدالة المعاملة	.867
a3	<---	عدالة المعاملة	.837
a4	<---	عدالة المعاملة	.779
a7	<---	العدالة الإجرائية	.775
a8	<---	العدالة الإجرائية	.898
a10	<---	العدالة الإجرائية	.944
a11	<---	العدالة التوزيعية	.740
a12	<---	العدالة التوزيعية	.907
a13	<---	العدالة التوزيعية	.882
a14	<---	العدالة التوزيعية	.817
b16	<---	الانجذاب الشخصي إلى المجموعة	.817
b17	<---	الانجذاب الشخصي إلى المجموعة	.727
b19	<---	الانجذاب الشخصي إلى المجموعة	.734
b20	<---	الانجذاب الشخصي إلى المجموعة	.820
b22	<---	الفخر بالمجموعة	.902
b23	<---	الفخر بالمجموعة	.848
b24	<---	الفخر بالمجموعة	.875
b26	<---	التماسك الاجتماعي	.792
b28	<---	التماسك الاجتماعي	.809
b30	<---	التماسك الاجتماعي	.800
b31	<---	تماسك المهمة	.818
b32	<---	تماسك المهمة	.922
b33	<---	تماسك المهمة	.960
b34	<---	تماسك المهمة	.868
b42	<---	تماسك المهمة	.867
b36	<---	التماسك الأفقي	.899
b37	<---	التماسك الأفقي	.853
b38	<---	التماسك الأفقي	.860
b39	<---	التماسك الأفقي	.857

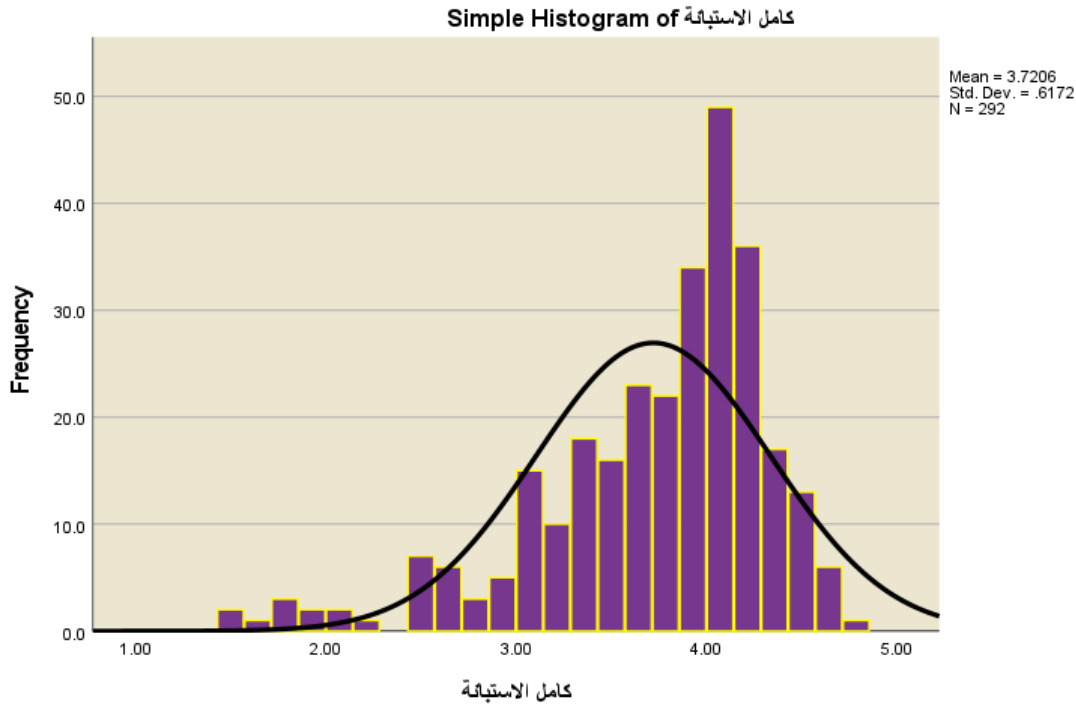
المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.28

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات تملك تشبعات أكثر من 0.70 وهذا يدفعنا إلى المحافظة على العبارات كما هي دون حذف أي منها، ومن ثم اختبار الفرضيات وفق ذلك.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

1/2 اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل اختبار الفرضيات كان لا بد من التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم غير الطبيعي، ومن ثم اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية. وتم التحقق من ذلك باستخدام مخطط التوزيعات التكرارية، كما في الشكل الآتي.



الشكل (3-11)، التوزيع التكراري لجميع متغيرات الدراسة.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

يتم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي عن طريق احتساب معامل الالتواء Skewness، بحيث تكون قيمته واقعة بين (-1.96 و +1.96) تكون البيانات عندها موزعة توزيعاً طبيعياً. والجدول الآتي يبين نتائج معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (3-23)، معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المجال	عدالة المعاملة	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية	الانجذاب الشخصي	الفخر بالمجموعة	التماسك الاجتماعي	تماسك المهمة	التماسك الأفقي	التماسك التنظيمي
معامل الالتواء	1.899-	.666-	.375	.809-	1.492-	.539-	1.246-	1.609-	1.193-	1.427-

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

يتبين من الجدول أن قيم معامل الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة واقعة بين (-1.96 و +1.96)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمد على برنامج أموس لتقدير مسارات أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (التماسك التنظيمي) وكانت النتائج كما في الجدول الآتي.

الجدول (3-24)، نتائج تقدير المسارات بين العدالة والتماسك التنظيميان.

النتيجة	P Label	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المستقل	المتغير التابع
محققة	***	6.046	.073	.439	عدالة المعاملة	الانجذاب إلى المجموعة
محققة	***	6.123	.065	.397	عدالة المعاملة	الفخر بالمجموعة
غير محققة	.585	.545	.090	.049	عدالة المعاملة	التماسك الاجتماعي
محققة	***	16.491	.053	.866	عدالة المعاملة	تماسك المهمة
محققة	***	11.559	.050	.580	عدالة المعاملة	التماسك الأفقي
محققة	.003	2.980	.052	.155	عدالة الإجراءات	الانجذاب إلى المجموعة
محققة	***	3.526	.047	.166	عدالة الإجراءات	الفخر بالمجموعة
غير محققة	.403	-.836	.066	-.055	عدالة الإجراءات	التماسك الاجتماعي
غير محققة	.113	-1.584	.035	-.056	عدالة الإجراءات	تماسك المهمة
محققة	***	7.737	.035	.269	عدالة الإجراءات	التماسك الأفقي
غير محققة	.560	-.583	.057	-.034	العدالة التوزيعية	الانجذاب إلى المجموعة
محققة	.008	2.648	.052	.138	العدالة التوزيعية	الفخر بالمجموعة
غير محققة	.176	-1.352	.074	-.100	العدالة التوزيعية	التماسك الاجتماعي
غير محققة	.058	1.899	.039	.074	العدالة التوزيعية	تماسك المهمة
محققة	.047	1.988	.037	.074	العدالة التوزيعية	التماسك الأفقي

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.28

2/2 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، الإجراءات، والعدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

3/1 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

2/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

3/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

4/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

5/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

3/1 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (0.001)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.439) على أن كل زيادة في عدالة المعاملة بكونها أحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في الشركة المدروسة بنسبة (43.9%)، من الدرجة وبالاتجاه ذاته بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، أي تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونرفض الفرضية البديلة.

النتيجة: هناك دور إيجابي مؤثر لعدالة المعاملة في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

2/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (0.001)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.397) على أن كل زيادة في عدالة المعاملة كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك زيادة في الفخر بالمجموعة لدى العاملين في الشركة

بنسبة (39.7%)، من الدرجة وبالاتجاه ذاته بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الفرعية الأولى، أي تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونرفض الفرضية البديلة.

النتيجة: هناك دور مؤثر لعدالة المعاملة في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

3/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتبين من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.049) إلى أن كل زيادة في عدالة المعاملة كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية بنسبة (4.9%)، وهي نسبة ضعيفة كما هو واضح، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة. وبناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونقبل الفرضية البديلة.

النتيجة: لا تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

4/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (0.001)، أي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.866) على أن كل زيادة في عدالة المعاملة كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية بنسبة (86.6%) من الدرجة وبالاتجاه ذاته. وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة، أي تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في تماسك المهمة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونرفض الفرضية البديلة.

النتيجة: هناك دور مؤثر لعدالة المعاملة في تماسك المهمة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

5/1/3 يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (0.001)، أي أقل من مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.580) على أن كل زيادة في عدالة المعاملة كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في التماسك الأفقي لدى العاملين بنسبة (58%)، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الفرعية الأولى، أي تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست.

النتيجة: هناك دور مؤثر لعدالة المعاملة في التماسك الأفقي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

نقبل قبولاً جزئياً الفرضية التي تنص على أنه يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية، حيث دلت نتائج الاختبار إلى أن عدالة المعاملة تلعب دوراً مؤثراً وإيجابياً في أبعاد التماسك التنظيمي الآتية: (الانجذاب الشخصي إلى المجموعة، الفخر بالمجموعة، تماسك المهمة، التماسك الأفقي) في حين لم تؤثر عدالة المعاملة في التماسك الاجتماعي. ويبين الجدول الآتي ملخص لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (3-25)، نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.

رقم الفرضية	نص الفرضية	نتيجة الفرضية	نسبة التأثير
الأولى	يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:	قبول	43.9%
الثانية	يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	قبول	39.7%
الثالثة	يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	رفض	4.9%
الرابعة	يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	قبول	86.6%
الخامسة	يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	قبول	58%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.28

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

2/3 يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1/2/3 يمكن أن تلعب العدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.003) التي هي أقل من مستوى الدلالة المعيارية البالغة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.155) على أن كل زيادة في عدالة الإجراءات كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة بنسبة (15.5%)، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، أي تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية، ونرفض الفرضية البديلة.

النتيجة: هناك دورٌ إيجابيٌّ مؤثّرٌ لعدالة الإجراءات في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

2/2/3 يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (0.001)، فهي أقل من مستوى الدلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.166) على أن كل زيادة في العدالة الاجرائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الفخر بالمجموعة بنسبة (16.6%) من الدرجة وبالاتجاه ذاته. وبناء على ذلك نقبل هذه الفرضية، أي تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونرفض الفرضية البديلة.

النتيجة: هناك دورٌ إيجابيٌّ مؤثّرٌ لعدالة الإجراءات في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

3/2/3 يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة، استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.403) كونها أكبر من مستوى الدلالة المعيارية البالغة (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (-0.055). على أن كل زيادة في العدالة الاجرائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض في التماسك الاجتماعي للعاملين في الشركة المدروسة بنسبة (5.5%) من الدرجة وبالاتجاه ذاته، وهذا الأثر قد يكون نتيجة الصدفة، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة، أي إنه لا تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي للعاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: لا تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

4/2/3 يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.113)، أي إنها أكبر من مستوى الدلالة المعيارية البالغ (5%)، وهي غير معنوية، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (-0.056)، على أن كل زيادة في العدالة الاجرائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية بنسبة (5.6%) من الدرجة وبالاتجاه ذاته. وهذا الأثر قد يكون نتيجة الصدفة. وبناء على ذلك نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة. وبناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة، أي إنه لا تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في تماسك المهمة للعاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: لا تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في تماسك المهمة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

5/2/3 يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.001) التي هي أقل من مستوى الدلالة المعيارية البالغ (5%)، وهي غير معنوية، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.269). على أن كل زيادة في العدالة الاجرائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التماسك الأفقي للعاملين في الشركة المدروسة بنسبة (26.9%) من الدرجة وبالاتجاه ذاته. وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية، أي تلعب عدالة الاجراءات دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونرفض الفرضية البديلة.

النتيجة: هناك دور إيجابي مؤثر لعدالة الإجراءات في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

نقبل قبولاً جزئياً الفرضية التي تنص على أنه: تلعب عدالة الاجراءات دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية، حيث تلعب عدالة الإجراءات دوراً إيجابياً في كل من (الانجذاب الشخصي إلى المجموعة، والفخر بالمجموعة، والتماسك الأفقي) في حين أنها لا تؤثر في كل من التماسك الاجتماعي وتماسك المهمة. ويبين الجدول الآتي ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (3-26)، نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

رقم الفرضية	نص الفرضية	نتيجة الفرضية	نسبة التأثير
الأولى	يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:	قبول	15.5%
الثانية	يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة في شركة ريان بلاست.	قبول	16.6%
الثالثة	يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست.	رفض	5.5%-
الرابعة	يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست.	رفض	5.6%-
الخامسة	يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست.	قبول	26.9%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.28

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

2/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

3/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

4/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

5/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

1/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.560)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعيارية البالغ (5%)، فهي غير معنوية، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (-0.034) على أن كل زيادة في العدالة التوزيعية بكونها أحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة في الشركة المدروسة بنسبة (3.4%) من الدرجة وبالاتجاه ذاته. وبناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة، أي لا تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: لا تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

2/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.008)، التي هي أقل من مستوى الدلالة المعيارية البالغة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.138) على أن كل زيادة في العدالة التوزيعية بكونها أحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في الفخر

بالمجموعة بنسبة (13.8%)، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الثالثة، ونرفض الفرضية البديلة، أي تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الفخر لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

3/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتبين من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.176) التي هي أكبر من مستوى الدلالة المعيارية البالغ (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (-100). على أن كل زيادة في العدالة التوزيعية بكونها أحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض في التماسك الاجتماعي لدى العاملين في الشركة المدروسة بنسبة (10%)، وقد يكون هذا الأثر نتيجة الصدفة، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة، أي لا تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: لا تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

4/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.058)، التي هي أكبر من مستوى المعنوية المعيارية البالغة (5%) فهي غير معنوية، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.074) على أن كل زيادة في العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في تماسك المهمة لدى العاملين في الشركة المدروسة بنسبة (7.4%)، وقد يكون هذا الأثر نتيجة الصدفة، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة، أي لا تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في تماسك المهمة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: لا تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في تماسك المهمة لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

5/3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك استناداً إلى قيمة المعنوية البالغة (0.047) التي هي أقل من مستوى الدلالة المعيارية البالغة (5%)، فهي معنوية، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.074) على أن كل زيادة في العدالة التوزيعية بكونها أحد أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية بنسبة (7.4%)، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الفرعية الثالثة، ونرفض الفرضية البديلة، أي تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

نرفض رفضاً جزئياً الفرضية التي تنص على أنه تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. دلت النتائج على أن العدالة التوزيعية تلعب دوراً إيجابياً ومؤثراً في كل من (الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي) في حين أنها لا تؤثر في كل من (الانجذاب الشخصي إلى المجموعة والتماسك الاجتماعي وتماسك المهمة). ويبين الجدول الآتي ملخص لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (3-27)، نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

رقم الفرضية	نص الفرضية	نتيجة الفرضية	نسبة التأثير
3/3 يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها:			
الأولى	يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة في شركة ريان بلاست.	رفض	3.4-%
الثانية	يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في الفخر بالمجموعة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	قبول	13.8-%
الثالثة	يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الاجتماعي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	رفض	10-%
الرابعة	يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في تماسك المهمة في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	رفض	7.4-%
الخامسة	يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك الأفقي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	قبول	7.4-%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.28

نعرض في الجدول الآتي ملخصاً لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (3- 28)، ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

نتيجة الفرضية	نص الفرضية الرئيسة الثالثة: يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، الإجراءات، والعدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي (الانجذاب إلى المجموعة، تماسك المهمة، التماسك الاجتماعي، الفخر بالمجموعة، التماسك الأفقي) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ويتفرع عنها:	رقم الفرضية
قبول جزئي	يمكن أن تلعب عدالة المعاملة دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	1/3
قبول جزئي	يمكن أن تلعب عدالة الإجراءات دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	2/3
رفض جزئي	يمكن أن تلعب العدالة التوزيعية دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.	3/3

المصدر: إعداد الباحث

النتيجة: نقبل قبولاً جزئياً الفرضية القائلة بأنه: يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، الإجراءات، والعدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي للعاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

3/2 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

يختلف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، القسم، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

فيما يأتي نتائج اختبار الاختلافات وجوهريتها عند كل متغير من هذه المتغيرات وذلك باستخدام أساليب الاختبارات المعلمية المناسبة نظراً لتوزيع البيانات على متغيرات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

أ. حسب الجنس: تم حساب الاختلافات بين فئات الجنس باستخدام Independent Sample Test، لأن الاختبار يتم على عينتين مستقلتين هما الذكور، والإناث، والهدف معرفة أي منهما سيتفوق على الآخر في بُعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير الجنس لذلك أجري اختبار (ت) المعلمي للعينات المستقلة كون البيانات تحقق شرط الاعتدالية، ومن ثم ملاءمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. كانت نتائج الاختبار كما يأتي:

الجدول (3-29)، نتائج اختبار (t) لاختلاف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

Variable	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	F	Sig. (2-tailed)	Statistical sig
التماسك التنظيمي	ذكر	289	3.8900	.60039	.03532	.150	.699	غير دال إحصائياً
	أنثى	3	3.7500	.47697	.27538			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يبين الجدول السابق حجم مجتمع الذكور والإناث والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لكل من الذكور والإناث. ويوضح الجدول السابق أيضاً مستوى دلالة (F) للتماسك التنظيمي بلغت (0.699) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%)، وهذا يعني أن تباين مجتمعي الذكور والإناث متساوي أو (متجانس)، حيث بلغ متوسط التماسك التنظيمي للذكور قيمة (3.8900) بانحراف معياري (0.60039) وهو يقترب من متوسط التماسك التنظيمي للإناث البالغ (3.75) بانحراف معياري (0.47697)، أي إنه لا توجد اختلافات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول التماسك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

النتيجة: لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تعزى لمتغير جنس العاملين في الشركة المدروسة.

وهذا يدل على أن إدراك العاملين لمتغيرات التماسك التنظيمي لا يختلف باختلاف جنسهم أو نوعهم ذكوراً كانوا أم إناثاً في الشركة المدروسة.

ب. حسب العمر: لاختبار معنوية الفروق في إجابات المبحوثين حول التماسك التنظيمي وفق متغير العمر أُجري اختبار التباين الأحادي ANOVA، لأن مجتمع الدراسة أكثر من عینتين، لاكتشاف هل يختلف التماسك التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة تبعاً لمتغير العمر. ويوضح الجدول (3-30) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (3-30)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب متغير العمر.

العمر	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
أقل من 30 سنة	27	3.8227	.59691	.258	.773	غير دال إحصائياً
من 30-45 سنة	180	3.8852	.59880			
أكثر من 45 سنة	85	3.9165	.60451			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي لدى العاملين في الشركة المدروسة تعزى لمتغير العمر حيث جاءت (F) بقيمة (0.258) بمستوى معنوية بلغ (0.773)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعيارية البالغة (5%)، وهي غير دالة إحصائياً.

النتيجة: لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

وهذا يدل على أن إدراك العاملين لأبعاد التماسك التنظيمي لا يختلف باختلاف الفئة العمرية للعاملين في الشركة المدروسة؛ لأن قيم المتوسطات الحسابية للفئات الثلاث تقترب من الدرجة (موافق أو مرتفع)؛ أي يوجد تقارب كبير في قيمة المتوسط الحسابي للفئات العمرية الثلاثة حول التماسك التنظيمي الذي يزداد كلما زادت الفئة العمرية للعاملين في الشركة. وقد يرجع ذلك إلى أن قضاء مدة طويلة في العمل مع الزملاء ينشأ عنها علاقات عمل قوية وعميقة الصلة، حيث يصبح لمكان العمل طابعاً روحياً ونفسياً مشتركاً، وهذا ما ينعكس على رؤية الفرد للقسم كوحدة عمل متماسكة وذات هوية واحدة.

ت. حسب القسم الذي يعمل فيه:

تم حساب الاختلافات ومعنويتها في إدراك العاملين لأبعاد التماسك التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير (القسم الذي يعملون فيه) باستخدام اختبار (ANOVA)؛ لأن مجتمع الدراسة أكثر من عینتين، ويوضح الجدول (31-3) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (31-3)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير القسم الذي يعملون فيه.

القسم الذي يعملون فيه	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
المنتجات البلاستيكية للاستخدامات الغذائية	53	3.9016	.47033	.271	.896	غير دال إحصائياً
المنتجات البلاستيكية للأثاث والمفروشات	85	3.8892	.65962			
خزانات المياه البلاستيكية	27	3.9502	.50234			
بواري الصرف الصحي والبواري الخضراء	107	3.8510	.67078			
القسم الإداري	20	3.9692	.29286			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حيث جاءت (F) بقيمة (0.271) بمستوى دلالة بلغت (0.896)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعيارية البالغة (5%)، وهي غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تعزى لمتغير القسم الذي يعملون فيه في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

النتيجة: لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تعزى لمتغير القسم الذي يعملون فيه في الشركة المدروسة.

يمكن توضيح هذه النتيجة من التقارب في قيمة المتوسطات الحسابية حول أبعاد التماسك التنظيمي للعاملين في الأقسام الخمسة للشركة، حيث تقترب تلك المتوسطات من درجة موافق أو درجة مرتفع، ويزداد التماسك في قسمي (خزانات المياه البلاستيكية، والقسم الإداري)، ويعزى ذلك إلى صغر حجم كلا القسمين مقارنة بالأقسام الأخرى، حيث يعمل في قسم (خزانات المياه البلاستيكية 27 عاملاً، في حين يعمل في القسم الإداري 20 عاملاً)، وهذا يدل على أن التماسك التنظيمي يزداد كلما قل حجم

مجموعات العمل. وهذا ما يؤكد عليه بعض الباحثين (الخضرا وآخرون، 2010)، (Khushk, A et al, 2022)، (Robbins, s et al, 2024).

ث. حسب عدد أفراد مجموعة العمل:

تم حساب الاختلاف بين العاملين فيما يتعلق بعدد أفراد مجموعة العمل باستخدام اختبار (ANOVA)؛ لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، لاكتشاف هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست محل الدراسة تبعاً لمتغير عدد أفراد مجموعة العمل. ويوضح الجدول (32-3) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية. الجدول (32-3)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير عدد أفراد مجموعة العمل.

عدد أفراد مجموعة العمل	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
أقل من 10 أفراد	193	3.8972	.60843	.641	.527	غير دال إحصائياً
من 10 وأقل من 20 فرد	65	3.8247	.66870			
من 20 وأقل من 30 فرد	34	3.9616	.35567			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت (F) بقيمة (0.641)، ودلالة إحصائية بقيمة (0.527)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعيارية البالغة (5%)، وهي غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست تعزى لمتغير عدد أفراد مجموعة العمل.

النتيجة: لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تعزى لمتغير عدد أفراد مجموعة العمل في الشركة المدروسة.

يمكن توضيح هذه النتيجة إلى أنه رغم الاختلاف النسبي في قيمة المتوسطات الحسابية حول أبعاد التماسك التنظيمي للعاملين في الفئات الثلاثة لمجموعات العمل، إلا أنها تقترب من درجة موافق أو درجة مرتفع، حيث نرى أن متوسط تماسك العاملين في فئة مجموعة العمل (من 20 وأقل من 30) هو الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.9616)، حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (34) عاملاً، مقارنة بمتوسطات وعدد أفراد مجموعة العمل في الفئتين السابقتين.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع النتيجة السابقة المتعلقة بالقسم الذي يعمل فيه العامل، فقد تبين أن التماسك يزداد في قسمين يعمل في الأول (20) عاملاً وفي الثاني (27) عاملاً. وهذا يتفق مع وجهة نظر بعض الباحثين التي ترى أن التماسك قد يكون قوياً إذا كان عدد أفراد المجموعات كبيرة الحجم كالأقسام والوحدات الإدارية الكبيرة (التزه، 2019)، (Leo, I F. M et al, 2019, 46).

ج- حسب عدد سنوات الخدمة:

تم حساب الاختلاف بين العاملين فيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة باستخدام اختبار (ANOVA) ، لأن مجتمع الدراسة أكثر من عینتين، لاكتشاف هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست محل الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويوضح الجدول (3-33) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (3-33)، نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

Statistical sig	Sig.	F	Std. Deviation	Mean	N	سنوات الخدمة
غير دال إحصائياً	.429	.849	.60305	3.8012	23	أقل من 5 سنوات
			.41658	3.9730	56	من 5 وأقل من 10 سنوات
			.63756	3.8758	213	أكثر من 10 سنوات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت (F) بقيمة (0.849) وبمستوى دلالة بلغ (0.429)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعيارية (5%) وهي غير دالة إحصائياً. كما يوضح الجدول السابق أن أعلى الفئات في قيمة التماسك التنظيمي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة هي الفئة (من 5 وأقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي قيمته (3.9730) من أصل 5 درجات.

النتيجة: لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الشركة المدروسة.

تدل هذه النتيجة على أن إدراك العاملين للتماسك فيما بينهم لا يختلف باختلاف عدد سنوات الخدمة، فالجميع متفق على أنه يرتبط مع غيره من زملاء العمل بعلاقات عمل جيدة، والدليل هو قيمة المتوسطات الحسابية التي تقترب من درجة موافق أو درجة مرتفع.

خلاصة نتائج الفرضية الرابعة:

يبين الجدول الآتي الاختلافات في التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول (3-34)، ملخص نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

فرضية الدراسة	المتغيرات الديموغرافية	نوع الاختبار*	قيمة الاختبار المحسوب (T أو F)	مستوى الدلالة	الدلالة	نتيجة الفرضية
توجد اختلافات في إدراك العاملين للتماسك التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية	الجنس	T	.150	.699	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية
	العمر	F	.258	.773	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية
	القسم	F	.271	.896	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية
	عدد أفراد المجموعة	F	.641	.527	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية
	سنوات الخدمة	F	.849	.429	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

نرفض الفرضية التي تنص على أنه: يختلف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، القسم، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً : نتائج الدراسة:

1/3 نتائج الإحصاءات الوصفية:

1/1/3 نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالعدالة التنظيمية: أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية الآتي:

يوجد مستوى مرتفع (3.53) من العدالة التنظيمية في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد جاءت عدالة المعاملة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.23)، تلاه عدالة الإجراءات بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (3.59)، وأخيراً العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.77).

2/1/3 نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالتماسك التنظيمي: أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية الآتي:

يوجد مستوى مرتفع من التماسك التنظيمي (3.83) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد احتل تماسك المهمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) تلاه التماسك الأفقي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00)، تلاه الانجذاب الشخصي بمتوسط

*- اختبار T(Independent Sample Test): عندما يكون للمتغير الرتبتي المدروس بُعدان.
اختبار F(ANOVA): يستخدم عندما يكون للمتغير الرتبتي المدروس أكثر من بُعدين.

حسابي (3.83) ثم الفخر بالمجموعة بمتوسط حسابي (3.75)، وأخيراً التماسك الاجتماعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57).

2/3 نتائج اختبار الفرضيات:

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نرفض الفرضية القائلة: بأنه يوجد مستوى متوسط من العدالة التنظيمية في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية. ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد مستوى مرتفع من ممارسات أبعاد العدالة في الشركة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

نرفض الفرضية القائلة: بأنه يوجد مستوى متوسط من التماسك التنظيمي لدى العاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة، أي يوجد مستوى مرتفع من التماسك التنظيمي في الشركة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

نقبل قبولاً جزئياً الفرضية القائلة بأنه: يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، الإجراءات، والعدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي للعاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

نرفض الفرضية التي تنص على أنه يختلف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، القسم، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة) في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية.

رابعاً: مناقشة النتائج والآثار النظرية (الاستنتاجات) والعملية (التوصيات):

1/4 مناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار الدور المؤثر المتوقع لأبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية في محافظة السويداء. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يمكن أن تلعب أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة المعاملة، الإجراءات، والعدالة التوزيعية) دوراً مؤثراً في التماسك التنظيمي للعاملين في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية، فقد تم قبول صحة هذه الفرضية قبولاً جزئياً، لأنه تبين أن بُعدي (عدالة المعاملة، وعدالة الإجراءات) يؤثران في أغلب أبعاد التماسك التنظيمي الخمسة أكثر من العدالة التوزيعية. وبالتفصيل تبين أن عدالة المعاملة وعدالة الإجراءات أثرتا في الانجذاب الشخصي إلى المجموعة في حين لم تؤثر العدالة التوزيعية في هذا البعد. وقد يكون مرد ذلك هو حساسية إدراك العاملين لهذين البُعدين من أبعاد العدالة.

بالمقابل أثرت كل أبعاد العدالة في بُعد الفخر بالمجموعة، في الوقت الذي لم تؤثر تلك الأبعاد في التماسك الاجتماعي، حيث رُفضت الفرضيات الفرعية التي تدل على علاقة أبعاد العدالة في التماسك الاجتماعي. وهذا يدل على أنه لا علاقة لأبعاد العدالة في علاقات العمل الاجتماعية التي، قد تتحدد وفق معايير شخصية واجتماعية أخرى. وكذلك لم يؤثر بُعدي (عدالة التوزيع والإجراءات) في تماسك المهمة في الوقت الذي أثرت فيه عدالة المعاملة. وهذا يدل على أن تماسك المهمة يتحدد وفق عوامل تتعلق بالهدف المشترك وبعادلة معاملة الإدارة التي يدركها العاملون والتي تنعكس إيجاباً في إنجاز مهمة المجموعات في الأقسام التي يعملون فيها. وقد تبين أن جميع أبعاد العدالة الثلاثة أثرت في التماسك الأفقي للعاملين في الشركة المدروسة. وهذا يدل على أن العلاقات بين أعضاء المجموعة الواحدة من نفس مستوى السلطة، أو المستوى التنظيمي الواحد يتأثرون على نحوٍ متقارب بممارسات أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة.

وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة (مع الأخذ بعين النظر قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين العدالة والتماسك التنظيميان)، نرى أنها تتفق جزئياً مع بعض نتائج تلك الدراسات كدراسة (Irivianti, L. S. D., & Larasati, T. R, 2016)، من حيث التأثير الكبير للعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، في تماسك المجموعة وفي الولاء التنظيمي أيضاً. كما تتفق جزئياً مع دراسة (Jae-Pil H and Jaehyun H, 2015)، ودراسة (Al-Qarioti M Q M & Freih, H, 2009) من حيث تأثير أبعاد العدالة الثلاثة (التوزيعية، التعاملات، والإجراءات) تأثيراً إيجابياً وقوياً بالالتزام العاطفي الذي يُعدّ الوجه الآخر للتماسك التنظيمي، ويتمثل في الارتباط العاطفي والمعياري نحو المنظمة وزملاء العمل، كما يتمثل الالتزام المعياري بتطابق قيم الفرد مع قيم المجموعة والمنظمة، ويعمل على تحقيق أهدافها، في حين يتمثل الالتزام المعياري بأنه التزام أخلاقي بعدم ترك المنظمة، وهو ينتج عن سيادة قيم العدالة وبيئة العمل في المنظمة (القعود، 2023، 108). ودراسة (Ismail M, et al, 2018). حيث تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً في تماسك مجموعات العمل. ودراسة (Moon, K et al, 2024) من أن تعزيز التماسك التنظيمي يكون عبر توافر الممارسات الصحيحة لأبعاد العدالة التنظيمية وأهمها عدالة المعاملة (Moon, K et al, 2024).

والهدف الرئيس الثاني للدراسة كان التعرف إلى مستوى التماسك التنظيمي بأبعاده المختلفة في الشركة وقد بينت الإحصاءات الوصفية، أن هناك مستوى مرتفع هذا التماسك بأبعاده المختلفة؛ وهذا يدل على توافر مقومات التماسك التنظيمي بأبعاده الخمسة المدروسة في الشركة المدروسة، وقد يكون ذلك أحد مؤشرات نجاحها وسمعتها في السوق السورية.

وكذلك بالنسبة للهدف الثالث الذي تمثل بالتعرف إلى مستوى ممارسات أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة، فقد أظهرت النتائج أنه يوجد مستوى مرتفع نسبياً من تلك الممارسات من وجهة نظر العاملين فيها. علماً أن عدالة المعاملة احتلت المرتبة الأولى تلتها عدالة الإجراءات، أما العدالة التوزيعية فكانت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وهذا يدل على تقييم مدركات العاملين لممارسات أبعاد العدالة من قبل إدارة الشركة في أثناء تعاملها معهم، حيث تبين أن هناك مستوى متوسط من رضاهم عن ممارسات العدالة التوزيعية في حين أنهم راضون جداً عن عدالة المعاملة، وراضون بدرجة أقل عن عدالة الإجراءات المتبعة في عملها.

بالنسبة للهدف الرابع من أهداف الدراسة الذي يتمثل في التعرف إن كان يختلف إدراك العاملين للتماسك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، القسم، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة). فقد أظهرت النتائج رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أنه لا يختلف إدراك العاملين لأبعاد التماسك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، القسم، عدد أفراد المجموعة، عدد سنوات الخدمة)، حيث تدعم نتائج هذه الفرضية نتائج الإحصاءات الوصفية التي أظهرت أن هناك مستوى مرتفع (3.88) من التماسك التنظيمي في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية من وجهة نظر العاملين فيها. ويمكن توضيح هذه النتيجة بالاستناد إلى خاصية ديناميكية المجموعة التي ترى أن المجموعات هي عبارة عن كيانات اجتماعية معقدة وقوية تؤثر في السلوك الاجتماعي لأفرادها وفي ثقافتهم التنظيمية (Khushk, A et al, 2022). كما تدل على الحالات النفسية التي تحصل في المجموعة والتي تعبر عن طبيعتها وتطورها والعلاقات المتبادلة بين أفرادها، وعلى عملية التأثيرات المتبادلة الناجمة عن عملية التفاعل التي تحصل داخلها، كما تعبر عن التغيرات التي تحصل في نشاطاتها ومدى المشاركة الفعالة للفرد في حياتها (Bratton J, 2021). ثم أن عدم الاختلاف الكبير في إدراك التماسك، قد يرجع إلى خاصية التقارب والجاذبية (التقارب المكاني والجاذبية الشخصية)؛ لأن التقارب المكاني يسهل عملية التعارف المتبادل بين زملاء العمل، ومن ثم قبول البعض وفقاً للخصائص المشتركة؛ الأمر الذي يجعل المجموعة أكثر ديناميكية وحيوية (Robbins S, et al, 2017, 331). ومن ثم وحدة في الرؤية حول موضوع التماسك.

2/4 الآثار النظرية والاستنتاجات: Theoretical Implications and Conclusions

تتمثل الآثار النظرية لهذه الدراسة في أنها توسع مجال المعرفة المتعلق بالتماسك وتنقله من الإطار الضيق المتمثل في خصائص مجموعات العمل إلى الإطار الواسع المتمثل بعوامل السياق التنظيمي، ممثلاً بالعدالة التنظيمية كما افترضته الدراسة، لأن الدراسات السابقة ركزت على تأثير العوامل المتعلقة بخصائص مجموعات العمل التي كانت سبباً مباشراً لتماسكها، فعلى الرغم من أهمية هذه العوامل، إلا أنها أهملت عوامل السياق التنظيمي الأخرى المهمة كممارسات أبعاد العدالة التنظيمية التي تبين من نتائج الدراسة أن لها تأثيراً إيجابياً في التماسك التنظيمي، وظهر ذلك عن طريق تأثير بُعدي (عدالة

المعاملة وعدالة الإجراءات). وهذه النتائج لها آثار نظرية ومعرفية مهمة يجب أن تضاف إلى النظريات المعرفية المفسرة للتماسك التنظيمي وخاصة (نظرية التماسك التنظيمي) المبنية على نظرية تماسك العلاقة في الشبكة الاجتماعية للعاملين في مكان العمل أو نظرية التبادل الاجتماعي المحددة لتماسك مجموعات العمل.

فقد بينت النتائج أن عدالة المعاملات وعدالة الإجراءات تؤثران في التماسك التنظيمي، لأن الأفراد الذين يشعرون بعدالة المعاملة من قبل مشرفيهم ورؤسائهم يظهرون اتجاهاتهم الإيجابية ممثلة بالرضا عن علاقات العمل مع الرؤساء. وهذه الاتجاهات الإيجابية تعبر عن جودة علاقات العمل الرأسية التي يجب أن تتضمن شرحاً وتوضيحاً وتبريراً لعمليات الإدارة، وهذا ما يكسب الإدارة ثقة العاملين فيها، ويجعلهم أكثر التزاماً وتماسكاً فيما بينهم (Moon, K et al, 2024, 6)، كما وتظهر هذه المعاملة في عملية اتخاذ القرارات وتوزيع المعلومات التي تخص عملهم ((Bredlid A, 2019, 124)، حيث يأخذ المديرون ملاحظات العاملين وتعليقاتهم على القرارات بعين النظر، كما ويتعاملون معهم معاملة إنسانية جوهرها الاحترام والصدق التي يدركها العاملون في سياق التفاعل اليومي المتبادل، وينتج عما سبق الرد بالمثل بمشاعر إيجابية تنعكس إيجاباً على التماسك التنظيمي العمودي بين العاملين والمديرين في الشركة المدروسة؛ لأن نظرية تماسك العلاقة تفترض أن الأفراد يمتلكون فرصاً متساوية في إقامة علاقات اجتماعية متبادلة وثنائية الاتجاه ضمن مجموعات العمل التي يعبر عنها بمصطلح (الشبكة الاجتماعية) التي تتشكل في مكان العمل، وأن كل عضو سوف يحصل على فوائد متوقعة يحددها بذاته من هذا التبادل، أي يستمد الأعضاء المنافع المتبادلة والمتوقعة من هذه التبادلات، حيث يعطون شيئاً مقابل حصولهم على شيء آخر له قيمة بالنسبة لهم، وهذا ما يسمى بالتبادل الاجتماعي (Bredlid A, 2019, 124).

بينت الدراسة أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً إيجابياً في تماسك العاملين في الشركة المدروسة، وهذه النتيجة تتسجم مع أفكار نظرية التبادل الاجتماعي (Kyeong, K.; Kim, M, 2022) التي تفترض أنه إذا قدمت المنظمة للعاملين موارد أو مزايا إيجابية، سواء أكانت مادية ملموسة أم غير ملموسة، فمن المتوقع أن يردوا الجميل بممارسات وعلاقات عمل إيجابية وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل. وقد أدرك العاملون في الشركة المدروسة ممارسات العدالة الإجرائية عبر حرية التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم من مختلف الإجراءات المعمول بها عند اتخاذ القرارات من قبل الإدارة، والتوضيحات التي كانت تقدم لهم حول نتائج تلك القرارات؛ وكذلك عن شرح إجراءات العمل؛ وهذا يؤكد على توافر شرطي هذا البعد من العدالة وهما (رقابة العملية) عبر اتفاق الطرفان (الإدارة والعاملون) على الأسس الموضوعية التي يتم عبرها وضع تلك الإجراءات. والثاني، هو توفير المعلومات الكافية عن طريقة تطبيق تلك الإجراءات التي تخص العمل في المنظمة (البرعمي والجرايدة، 2023). للوصول إلى مستوى مقبول من عدالة

الإجراءات؛ الأمر الذي يعزز من المعاملة بالمثل بين المنظمة والعاملين فيها ويؤدي إلى تماسكهم وتمسكهم بها أيضاً، ويؤكد بالوقت ذاته على صحة أفكار نظرية التبادل التي ارتكزت عليها الدراسة الحالية في تفسير التماسك التنظيمي.

أخيراً بينت نتائج الدراسة على أن للعدالة التوزيعية تأثيراً سلبياً في التماسك التنظيمي، وذلك خلافاً لما هو متوقع، علماً أن هذا البعد من أبعاد العدالة يعبر عن مستوى رضا العاملين في الشركة المدروسة عن نتائج عملية توزيع المكافآت المادية في الشركة، حيث تفترض نظرية العدالة أن العاملين الذين يشعرون بأن التعويضات والمكافآت التي يحصلون عليها تتناسب مع جهودهم ومساهماتهم المبذولة، فسيكون إدراكهم للعدالة التوزيعية إدراكاً عالياً. وعلى العكس من ذلك فعندما يشعر العاملون بأن التعويضات والمكافآت التي يحصلون عليها لا تتناسب مع جهودهم ومساهماتهم المبذولة، فينخفض إدراكهم للعدالة التوزيعية؛ لأن درجة الرضا عن حالة التوازن بين المساهمات والإيرادات التي يشعرون بها تكون منخفضة (Moon, K et al, 2024)، (عبد النبي يسين وآخرون، 2023). وهذا ما حصل في إدراك العاملين المنخفض للعدالة التوزيعية في الشركة المدروسة، ومن ثم يمكن أن نتوقع علاقات ضعيفة من التماسك بين الإدارة والعاملين. وهذا ما يدل ويعزز من صحة نظرية تماسك العلاقة التي تستند على نظرية التبادل الاجتماعي والعلاقة الوثيقة بينهما وبين نظرية العدالة التنظيمية.

كما تتوافق نتائج الدراسة جزئياً مع نظرية (التوافق بين الفرد والبيئة) المفسرة للتماسك التنظيمي التي تفترض توافر مستوى معين من الراحة النفسية التي يشعر بها الفرد الناتجة عن التوافق بين قيمه وخصائصه الذاتية وأهدافه الوظيفية، وبين خصائص بيئة العمل المادية والاجتماعية والنفسية التي يعمل فيها، حيث تُعدّ العدالة أحد متغيرات بيئة العمل التي تشجع على التعاون والتماسك الجماعي (Irivianti, L. S. D., & Larasati, T. R , 2016, 28).

والنتائج التي توصلت إليها الدراسة تتسجم مع الاستدلال الذي اعتمد بوصفه مدخلاً رئيساً للدراسة، ومع الأهمية النظرية لها؛ الأمر الذي يفضي إلى تطوير نظرية التماسك التنظيمي، بإضافة متغير العدالة التنظيمية ببعديها (عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات) وتأكيد صحة نظرية (التوافق بين الفرد وبيئة العمل). باعتبار أن ممارسات العدالة التنظيمية هي إحدى مكونات سياق أو بيئة العمل؛ لأنه كلما زاد مستوى التوافق بين متغيرات بيئة العمل زادت فرص ارتباط الفرد مهنيّاً وشخصياً مع مجموعة العمل وبالم المنظمة التي يعمل فيها (Debjani, G. A, Gurunathan L, 2015, 241). ومن هنا يجب أن تبحث الدراسات اللاحقة في تأثير بقية عوامل السياق التنظيمي الأخرى في التماسك التنظيمي في منظمات الأعمال، مثل الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وموارد المنظمة وغيرها.

3/4 الآثار العملية وتوصيات الدراسة: Practical Implications and Recommendations

تقدم نتائج هذه الدراسة عدداً من الآثار أو التطبيقات العملية للمديرين التي من شأنها تحسين مدركات العاملين في الشركة المدروسة لأبعاد العدالة ومن ثم تحسين التماسك التنظيمي فيها. ومن أهمها الآتي:

- تبني إدارة الشركة لاستراتيجية العدالة التنظيمية، أي أن تكون ممارسات العدالة بأبعادها المختلفة جزءاً من الاستراتيجية العامة للإدارة العليا للشركة بوجه عام، ولإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص. وقد دلت نتائج الدراسة على ضعف مساهمة العدالة التوزيعية المتعلقة (بتوزيع المكافآت والمزايا المادية) في التماسك. وهذا يدل على أن التماسك لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، بقدر ما يرتبط بالعوامل غير المادية وغير الملموسة كعدالة المعاملة وعدالة الإجراءات أيضاً. وهذا لا يعني إهمال العدالة التوزيعية في ممارسات عمل إدارة الشركة، بل يجب الاهتمام بها كثيراً؛ لأنه قد يكون لها آثاراً سلبية في بعض المخرجات التنظيمية الأخرى، مثل: انخفاض مستوى الرضا والشعور بالظلم (الناجم عن اختلال العلاقة بين العامل والإدارة)، والتفكير بترك العمل وغيرها.
- من أجل تحسين مستوى التماسك في الشركة يجب على المديرين الاهتمام بنوعية العلاقة القائمة مع العاملين وتعزيزها، تلك العلاقة التي يجب أن تقوم على الاحترام وحماية حقوقهم وتقدير جهودهم في العمل، وسماع صوتهم وتبني سياسة الباب المفتوح، وتفعيل قنوات تواصل فعالة بالاتجاهين الصاعدة والهابطة وتقديم الدعم اللازم لأداء وظائفهم، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وفي سياسات الإدارة (Kang, M.; Sung, M, 2019. Hermanto, Y.B.; Srimulyani, V.A, 2022)، مع ضرورة تدريب المشرفين والرؤساء على اكتساب مهارات التواصل الفعال، وأساليب التعامل مع أنماط مختلفة من شخصيات العاملين، وكيفية إدراك الفروق الفردية بين تلك الشخصيات وسبل التعامل معها؛ لأن كل ذلك يعزز من الثقة المتبادلة ويتفق مع مبادئ التعزيز الإيجابي ومن ثم يعزز من مدركات العاملين للمعاملة العادلة من قبل إدارة الشركة.
- ومن أجل تحسين مدركات العاملين في الشركة المدروسة لعدالة الإجراءات يجب على المديرين تطبيق إجراءات العمل وقواعده على جميع العاملين دون تحيز، وهذا يؤدي إلى تجاوز المحسوبية والتحيز في اتخاذ القرارات وفي تطبيقها؛ كما ويؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بعدالة تلك الإجراءات التي يجب أن تصبح جزءاً من مفهوم استراتيجية العدالة المراد تبنيها وتطبيقها من قبل إدارة الشركة.
- الأخذ بعين النظر توافق خصائص الفرد مع خصائص المنظمة في عمليات الاختيار والتعيين؛ الأمر الذي يعزز من تماسك العلاقة في مجموعات العمل في أماكن العمل وفي الشركة ككل.

4/4 مقترحات لدراسات لاحقة:

تناولت الدراسة الحالية دور أبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي، وقد دلت النتائج على أن العدالة أثرت ببعديها (عدالة المعاملة وعدالة الإجراءات) في هذا التماسك. لذلك نقترح القيام بالدراسة ذاتها في منظمات صناعية مشابهة وفي بيئات عمل أخرى. ثم أن نتائج دراستنا تشجع على إجراء المزيد من الدراسات اللاحقة التي تبحث في تأثير بقية عوامل السياق التنظيمي الأخرى في التماسك التنظيمي في منظمات الأعمال، مثل الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وموارد

المنظمة وغيرها. وها ما يوسع من مجالات المعرفة المتعلقة بالتماسك وعدم حصره بخصائص مجموعات العمل فقط.

كما يمكن إجراء دراسات أخرى تحمل العنوان ذاته في منظمات خدمية، كون الدراسة الحالية أجريت في منظمة صناعية.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا في هذا الفصل إلى لمحة موجزة عن الشركة المدروسة، ثم انتقلنا إلى الجانب العملي بالتعرف إلى مجتمع وأداة الدراسة وخصائص المجمع المدروس في المبحث الأول، ثم تلا ذلك التعرف إلى التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات الدراسة بهدف التأكد من أن عدد الأبعاد التي يتضمنها كل متغير تتوافق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية واختزالها إلى أقل عدد ممكن لتسهيل تحليلها في المبحث الثاني، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى التحليل الوصفي للبيانات عن متغيرات الدراسة وذلك للتعرف إلى مدى توافر تلك المتغيرات في المجتمع المدروس، ثم انتقلنا إلى النمذجة بالمعادلات البنائية والتحليل العاملي التوكيدي واختبار الفرضيات المعبرة عن العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملاحظة ومن ثم الوصول إلى النتائج وتفسيرها وتطبيقاتها النظرية والعملية ومقترحات لدراسات لاحقة في المبحث الرابع.

المراجع العلمية:

الكتب:

- التزه، بسام (2019 أ)، السلوك التنظيمي، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سورية، دمشق.
- التزه، بسام (2019 ب)، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية السياحة.
- الخضراء، بشير وآخرون (2010)، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العميان، محمود سلمان، (2018)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 6، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 424.
- باشري نفيسة محمد، وآخرون (2017)، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية.
- تيعزة، محمد بوزيان. (2012)، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL، عمان: الأردن. دار المسيرة للطباعة والنشر.
- عامر، عبد الناصر السيد. (2018)، نمذجة المعادلات البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الأسس والتطبيقات والقضايا. الجزء الأول، الرياض، السعودية، دار جامعة نايف للنشر.
- عوض، عامر (2008)، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الرسائل والأطروحات:
- الخزاعي، ماهر (2013)، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق - كلية الاقتصاد.
- المجلات العلمية:
- البرعمي، سميرة بنت سعيد والجرايدة محمد (2023)، أنموذج مقترح لتفعيل ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. المجلد الثالث والثلاثون (العدد الرابع - الجزء الثاني)، ص 339-360.
- التزه، بسام (2016)، أثر العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 32- العدد الثاني، ص 223-251.

- الذبحاوي، عامر عبد كريم، والذبحاوي، سناء عبدالكريم (2018)، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، ص ص 211 - 237.
- القعود، معيتقة، (2023)، التدوير الوظيفي وأثره في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته، مجلة البحوث الأكاديمية /العلوم الإنسانية/ العدد 25 ص ص (106-123).
- عبد النبي يسن، مصطفى محمد، وآخرون (2023)، دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. المجلد 37- العدد الرابع، ص ص 1239 - 1312.
- علي، كنانة (2017)، أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (5). ص ص، 289-307.
- سليمان تيش تيش ومحمد لمين (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت. مجلة الخلدونية، المجلد 9 العدد 2 . ص ص 490-512.
- شرف ، نجم عبدة وديوب أيمن (2024)، أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي. لدى الممرضين في الهيئة العامة لمشفى الأسد بدير الزور. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. المجلد 40 العدد 2. ص ص 41-62.
- مجيدر، بلال (2015)، تماسك مجموعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 44، مجلد (أ)، ص ص 27-48.

المراجع الأجنبية:

Books:

- Armstrong, M. (2021); **Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management**, Seventh edition published in Great Britain and the United States by Kogan Page Limited . P 307.
- Bratton J, (2021); **Work and Organizational Behavior**. Fourth Edition. This edition published . by RED GLOBE PRESS.
- Champoux J E. (2017); **Organizational behavior : integrating individuals, groups, and organizations**. 5 Edition. Routledge New York.
- Hair.j, Black.W, Babin.B, Anderson.R (2009): **Multivariate Data Analysis** (7th Edition), Prentice Hall.
- Jason A. Colquitt, et al. (2015); **Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace** . 4 edition. McGraw-Hill Education. P 359.
- Griffin R W, et al (2020); **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Thirteenth Edition. Cengage, Printed in the United States of America.
- Robbins S, and Timothy A. Judge, (2024); **Organizational Behavior**, published by Pearson Education, 19th edition. Pearson Education Limited.
- Robbins S, and Timothy A. Judge,(2017); **Organizational Behavior**, 17th edition published by Pearson Education.
- Rae Andre (2008); **Organizational behavior. An Introduction to your life in Organizations**. Pearson Education Limited.
- Schermerhorn J R et al (2010); **Organizational behavior**. 11 edition, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Robbins S and A. Judge T (2013); **Organizational behavior** , Global Edition 15 edition. Pearson Education, Inc.
- Ricky W. et al (2020); **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Thirteenth Edition. Cengage Learning, Inc.
- Saunders M, et al (2019),. **Research methods for business students** Eighth Edition. New York : Pearson.
- Toseland R W . Rivas R F (2017); **An Introduction to Group Work Practice**. Pearson Education Limited. Printed and bound in Vivar, Malaysia.
- Walston S L and. Johnson K L (2022); **Organizational behavior and theory in healthcare : leadership perspectives and management applications**. Printed in the United States of America. Washington.

Research and Journals:

- Abu bakri, S M , (2021), **The Mediating Effect of Teams Cohesion in the Relationship between Internal Recruitment and Teams Effectiveness at Jordanians Industrial Shareholding Companies.** International Journal of Business and Management. Pp 12-26.
- Adams, B., Sydie, R., (2014); **Society, Self, and Mind: Cooley, Mead, and Freud.** In Classical Sociological Theory, pp. 310–341.
- Adamovic, M. (2023); **Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda.** European Management Review, 1–21.
- Afthanorhan, A . (2014). **Hierarchical Component Using Reflective-Formative Measurement Model In Partial Least Square Structural Equation Modeling (Pls-Sem).** International Journal of Mathematics and Statistics Invention. 2. 55-71. P63.
- Ahmad R, et al, (2023), **Social exchange theory: Systematic review and future directions.** Front. Psychol. 13, pp 1-12.
- Annelies E.M. van Vianen, (2018), **Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Pp 75-101.
- Anzola, D. (2019). **Knowledge transfer in agent-based computational social science.** Stud Hist Philos Sci, pp 77, 29-38.
- Al-Qarioti M et al (2009); **The Interrelationships of Organizational loyalty,Organizational Justice, and Group Cohesiveness of Public Sector Employees' in Kuwait.** Recherches économiques et managériales N°5, pp 1-32.
- Breidlid A, (2019); **Education and Armed Conflict in Sudan and South Sudan: The Role of Teachers in Conflict Resolution and Peace Building,** Journal of Advances in Education Research, Vol. 4, No. 3, pp 122- 135. P 124.
- Carbonell P. A, Rodriguez Escudero, R I (2019); **Enhancing Group Cohesiveness In Organisations An Exploratory Review.** School of Administrative Studies. Pp 1-46.
- Carron, A.V. (1982). **Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations.** Journal of Sport Psychology, 4, 123-138.
- Colquitt, J.A et al (2013). **Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives.** J. Appl. Psychol. 2013, 98, 199–236.
- Chen, S. Y. et al., (2015); **Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff.** BMC Health Services Research. Pp 1-17.
- Colquitt, J.A .(2015) **Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation.** Journal of Applied Psychology, 100(2), pp278–297.
- Chen, S. Y, et al. (2015).**Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff.** Journal of BMC Health Services Research, 15(363), pp 117-129.

- Dumas T. L. and Stanko T. L. (2017); **Married with Children: How Family Role Identification Shapes Leadership Behaviors at Work,** Personnel Psychology 70, no. 3 . pp 597–633.
- De Cremer, et al, (2007); **When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice.** J. Appl. Soc. Psychol., 37, pp 1797–1816.
- Debjani Ghosh A ., Gurunathan, L. (2015); **Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?** IIMB Management Review 27, pp 240–251.
- Demirci, U (2018); **Are Groups and Teams the Same Thing? An Evaluation From the Point of Organizational Performance.** Journal of International Social Research Volume: 11 Issue: 58. Pp 636-642.
- Dewantoro N K P, et al. (2022); **Organizational Justice: A Literature Review.** International Journal of Science and Management Studies (IJSMS). Volume: 5 Issue: 2, pp 65-73.
- Eric T.G. Wang. Ying T C, (2018) **Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation,** Information and Software Technology Volume 48, Issue 4, Pages 235-244.
- Forsyth, D. R. (2021). **Recent advances in the study of group cohesion. Group Dynamics: Theory, Research and Practice,** 25(3), 213–228.
- Geresom, I, (2019); **Enhancing Group Cohesiveness In Organizations An Exploratory Review.** International Journal of Advanced Research and Publications. V 3, Issue 7. Pp 16-17.
- Gladwell N J, (2018);**Effects of team building activities on group climate and cohesion.** The University of North Carolina at Greensboro (UNCG)Web Site: <http://library.uncg.edu>.
- Grace, D et al (2017); **Workplace relationship cohesion: an internal customers' perspective. journal of Service Theory and Practice.** Vol. 27 No. 1, pp. 123-144.
- Griffith, J. (1988). **Measurement of Group Cohesion in U. S. Army Units.** Basic and Applied Social Psychology, 9(2), 149–171.
- Gu, S.; Xue, L. (2022); **Relationships among Sports Group Cohesion, Psychological Collectivism, Mental Toughness and Athlete Engagement in Chinese Team Sports Athletes.** Int. J. Environ. Res. Public Health, N 19, pp 1-14.
- Hakanen, J.J.; et al (2021); **The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions.A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees.** Sustainability journal, N 13, pp 1-19.
- Hermanto, Y.B.; Srimulyani, V.A. (2022);**The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation.** Sustainability, 14. Pp 1-20.
- Huang H.-C. et al. (2018) ; **Computers in Human Behavior .** journal homepage .elsevier. pp 111- 123.

- Huang , C F, et al, (2011); **Resource sufficiency, organizational cohesion, and organizational effectiveness of emergency response**. Natural Hazards volume 58, pages221–234.
- Ibrahim, Z et al, (2019); **To Understand the Team Cohesiveness, Teamwork Quality and Team Performance in Employee Performance in University**. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-2S9, pp 853-858.
- Irvianti, L. S. D., & Larasati, T. R. (2016). **Analysis of Procedural Justice, Distributive Justice and Group Cohesiveness toward Organizational Loyalty of PT Adhi Karya**. Binus Business Review, 7(1),pp 27-31.
- Ismai M, et al (2018); **The influence of organizational culture and Organizational Justice on Group Cohesion as Perceived by merger and Acquisition Employees**. Organizations and Markets Emerging Economies. VOL. 9, No. 2(18). Pp 233- 250.
- Jae-Pil H and Jaehyun H, (2015); **Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion**. Journal of Management & Organization , Volume 21 , Issue 1 , January 2015 , pp. 107 – 124.
- Jamie B. Severt Armando X. Estrada (2015);. **"On the Function and Structure of Group Cohesion" In Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice**. Published online: 19 , pp 3-24.
- Jones, A. (2019). **The TuckmanS Model Implementation, Effect, And Analysis & The New Development of Jones Lsi Model On a Small Group**. Journal of Management, 6 .(4) Pp 23-28. P 26.
- Kang, M.; Sung, M.(2019); **To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement**. Journal of Public Relations Research. V 31. I 5-6, pp 152-175.
- Khushk, A et al (2022); **Understanding Group Dynamics: Theories, Practices, and Future Directions**. Malaysian E Commerce Journal, 6(1) , pp 01-08.
- Karkouliau, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). **An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability**. Journal of Business Research, 69, 1862–1867.
- Kemp D (2020), **understanding the organizational context. New Directions in Social Impact Assessment : Conceptual and Methodological Advances**, edited by Frank Vanclay, and Ana Maria Esteves, Edward Elgar Publishing Limited, The Academy of Management Review, 20 (1), pp 20–37.
- Ketokivi, M. and Mantere, S. (2010); **Two strategies for inductive reasoning in organizational research**. Academy of Management Review, Vol. 35, No. 2, pp. 315–33.
- Kim, H. W., Xu, Y., & Gupta, S. (2012). **Which is more important in Internet shopping, perceived price or trust?** Electronic commerce research and applications, Amsterdam: Netherlands. ScienceDirect-Elsevier Vol. 11. No. 3. pp. 241–252.

- Khoirul Anwar (2016); **Working with Group-Tasks and Group Cohesiveness.** International Education Studies; Vol. 9, No. 8; pp 105-11.
- Kyeong, K.; Kim, M. (2022), **Why and How Are Millennials Sensitive to Unfairness? Focusing on the Moderated Mediating Role of Generation on Turnover Intention.** Asia Pac. J. Public Adm, pp 291-314.
- Lachowicz, M. et al, (2018). **A novel measure of effect size for mediation analysis.** Psychological Methods, 23(2), 244–261.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996). **Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion.** American Sociological Review, 61(1), 89–108.
- Layaman L, et al. (2021); **The mediating effect of proactive knowledge sharing among transformational leadership, Cohesion, and Learning Goal Orientation on Employee Performance.** Business: Theory and Practice. V 22 Issue 2: pp 470–481.
- Leo, I F. M et al (2019); **‘The relationship among cohesion, transactive memory systems, and collective efficacy in professional soccer teams: A multilevel structural equation analysis,’** Group Dyn., Theory, Res., Pract., vol. 23, no. 1, pp. 44–56.
- Lewin, K. (1946); **“Behavior and development as a function of the total situation,”** in Manual of Child Psychology. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 1946, pp. 791–844.
- Leo, I F. M et al (2019); **‘The relationship among cohesion, transactive memory systems, and collective efficacy in professional soccer teams: A multilevel structural equation analysis,’** Group Dyn., Theory, Res., Pract., vol. 23, no. 1, pp. 44–56.
- Lim, B.T.; Loosemore, M.(2017); **The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects.** Int. J. Proj. Manag, 35, pp 95–106.
- Liu, D. et al. (2017); **Help Yourself by Helping Others: The Joint Impact of Group Member Organizational Citizenship Behaviors and Group Cohesiveness on Group Member Objective Task Performance Change,** Personnel Psychology 70 , pp 809–842.
- Love, M.S.; Dustin, S.L.(2014); **An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge.** The International Journal of Human Resource Management . Manag. Vol 25, - Issue 9, pp 1208–1226.
- Maloney, M. M. et al, (2019); **The Lasting Benefits of Teams: Tie Vitality After Teams Disband,** Organization Science 30, no. 2, pp 260–279.
- Maman L. et al (2020); **GAME-ON: A Multimodal Dataset for Cohesion and Group Analysis.** Digital Object Identifier 10.1109/ IEEE Open ACCESS Journal, VOL 8, pp 124185-124203.
- Marie White L, (2021); **Managerial Practices for Team Cohesion Among Quality Engineers in the U.S. Automotive Industry.** Dissertation Submitted in

Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management. Walden University. USA.

- Marrone, J. A. (2010). **Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future**. Journal of Management, 36(4), pp 911-940.
- Mathieu J. E., (2017); **A Century of Work Teams in the Journal of Applied Psychology**,” Journal of Applied Psychology 102, no. 3 , pp 452–467.
- McLeod, J and Kathryn V T, (2013), **Towards a cohesive theory of cohesion**, International journal of business and social research, vol. 3, no. 12, pp. 1-11.
- McCarthy C J et al, (2021); **Association for Specialists in Group Work Guiding Principles for Group Work**. The Journal for Specialists in Group Work Volume 47, - Issue 1 , pp 10-21.
- Melissa L, et al (2023); **Reflections on the Application of the Principles of Anti-Oppression in Group Work**, The Journal for Specialists in Group Work, V 48:2, pp 185-192.
- Moghadam M R, et al , (2021); **A Review of Case Study Method in Operations Management Research**. International Journal of Qualitative Methods. Volume 20, pp 1–11.
- Montani, F et al (2020); **Who Responds Creatively to Role Conflict? Evidence for a Curvilinear Relationship Mediated by Cognitive Adjustment at Work and Moderated by Mindfulness**,” Journal of Business and Psychology, N 35 , 621–641.
- Moon, K et al. (2024); **Examining the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention and the Moderating Role of Generational Differences: Evidence from Korean Public Employees**. Sustainability 2024, 16, 2454, pp 1-19.
- Mushtaq R , et al (2019); **Influence of Organizational Justice, Supervisor Support, and Group Cohesiveness on Organizational Commitment: Mediated Role of Ethical Behavior**. Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 34, No. 4, pp 919-934.
- Mueller L, (2021); **United we stand, divided we fall? How signals of activist cohesion affect attraction to advocacy organizations**. Interest Groups & Advocacy N 10: pp 1–18.
- Myriam Chiniaraa, Kathleen Bentein (2018); **The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB**. The Leadership Quarterly. journal homepage, pp 1-16.
- Nafei, W, (2015), **The Effects of Organizational Cohesiveness on Organizational Performance: A Study on the Egyptian Commercial Banks**. International Business Research: Menoufia, Egypt. P54- 66.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). **Psychometric theory** (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Nwizia, T J . Gloria O O C,(2020); **group cohesiveness and organizational effectiveness in the Telecommunication Sector, Rivers State.**. International

Journal of Advanced Academic Research . Social and Management Sciences. Vol. 6, Issue 3 (March 2020). Pp 31-39.

- Shafi, M.Q et al. (2021); **The mediating role of project citizenship behavior in the relationship between organizational justice dimensions and project success**. Proj. Manag. J, 52, pp 547–562.
- Olukunle S. Oludeyi (2020); **A review of literature on work Environment and Work Commitment: Implication for Future research in citadels of learning** , Research Gate, pp32-46.
- Osborne, J. W., & Fitzpatrick, D. C. (2012). **Replication analysis in exploratory factor analysis: What it is and why it makes your analysis better**. Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol (17), No (15). Pp1-8.
- Özer M, (2019), **The Effect of Team Enablers and Cohesion on Project Team Success**. International Journal of Commerce and Finance, Vol. 5, Issue 1, pp 102-120.
- Rahmat, et.al, (2020), **The Effects of Organizational Cohesiveness on Organizational Performance: A Study on the Egyptian Commercial Banks**. IOP: Conference Series Earth and Environmental Science, pp1-21.
- Rocheleau P X , et al (2021), **Leader-Follower (Dis)similarity in Optimism: Its Effect on Followers’ Role Conflict, Vigor, and Performance**,” Journal of Business and Psychology 36, pp 211–24 .
- Saks, A .M,. (2006), **Antecedents and consequences of employee engagement**, Journal of Managerial Psychology, VoL 21, N (6), pp 600–619.
- Sekaran, U (2002). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. (2nd de.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sidorenkov, A.V.; Borokhovski, E.F.(2023); **The Role of Cohesion and Productivity Norms in Performance and Social Effectiveness of Work Groups and Informal Subgroups**. Behav. Sci, 13, 361. Pp 1-20.
- Silva, M. ,R, & Caetano, A. (2014). **Organizational justice: What changes, what remains the same?** Journal of Organizational Change Management, 27(1), 23–40.
- Sya’ban M B A, et al (2019); **The Effect of Cohesiveness, Innovativeness and Social Justice on the Quality of Life Fishermen in Pulau Kelapa Kepulauan Seribu Utara**. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 178, pp 608-612.
- Shapiro Coyle- J. A.-M et al (2019), **Psychological Contracts: Past, Present, and Future**, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. N 6 , pp 145–169.
- Schürer S & Ophuysen S , (2022): **Relationship between group cohesion and social participation of pupils with learning and behavioural difficulties**, European Journal of Special Needs Education, 37:5, 866-881.
- Tayyaba A , Shen L , Haider M J , Syed Talib H (2020); **The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing**. Journal of Innovation & Knowledge. N 5, pp 117-129.

- Tessla Arakal1, et al (2017); **The Mediating Role of Group Cohesion in the Relationship between Interpersonal Trust and Team Effectiveness: The Derivation Grounded on a Survey among Scientists in Research and Development Organizations.** International Journal of Business and Management Invention. Volume 6 Issue 1 , pp-16-24.
- Vaida S and Erban D , (2021); **Group development stages. A brief comparative analysis of various studia** .UBB Psychol- PAED., LXVI, 1 , pp 91 – 110.
- Valle, A., et al, (2023). **The risk-taking and self-harm inventory for adolescents: Validation of the Italian version (RTSHIA-I).** Behavioral Sciences, 13(4), 321. Pp 1-17.
- Vogel, R.M, et al. (2016); **Engaged and productive misfits: how job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence.** Acad. Manag. J. 59, pp 1561–1584.
- Wang B et al, (2022); **Correlation between the quality of nursing handover, job satisfaction, and group cohesion among psychiatric nurses** Wang et al. BMC Nursing 21:86, pp 1-7.
- Wan M, (2014); **Hierarchical Component Using Reflective-Formative Measurement Model in Partial Least Square Structural Equation Modeling (Pls-Sem).** International Journal of Mathematics and Statistics Invention (IJMSI), Vol.2, Issue.2, pp 55-71.
- Waribugo S, (2020), **dimensionality and validity of the operational performance construct in the aviation industry: A Factor analytic approach,** research journal of business and management, vol.7, Issue.4, PP 299-321.
- Yean, T.F.(2019); **Organizational justice: A conceptual discussion.** Procedia-Soc. Behav. Sci., 798–803.
- Yoon, J., Thye, S. R., & Lawler, E. J. (2013). **Exchange and cohesion in dyads and triads: A test of Simmel's hypothesis.** Social Science Research, 42(6), 1457-1466.
- Zhang, X.; et al.(2024); **The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Justice and Project Performance: A Systematic Literature and Science Mapping Review.** Buildings, 14, 259. Pp 1-28.
- Zoltan R, Romulus, Vancea R, (2015); **Organizational work groups and work teams approaches and differences.** Ecoforum Journal. Volume 4, Issue 1 (6), p p 94-98.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

جدول بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

اسم المحكم	الصفة العلمية	التخصص العلمي	العمل
د. تيسير زاهر	أستاذ	إدارة خدمات	قسم إدارة الأعمال
د. بسام التزه	أستاذ	إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الأعمال
د مجد صقور	أستاذ	إدارة استراتيجية	قسم إدارة الأعمال
د زكوان قريط	أستاذ	أساليب كمية	قسم إدارة الأعمال
د نعيم مرتكوش	أستاذ مساعد	أعمال دولية	قسم إدارة الأعمال
سلمان المحيياوي	-	-	مدير الموارد البشرية في شركة ريان بلاست

ملحق رقم (2)

الاستبانة قبل التحليل العاملي الاستكشافي



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استبانة بحث علمي

السادة العاملون في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية المحترمون
تحية طيبة،،

يقوم الطالب سلمان الشاعر بإعداد دراسة علمية بعنوان: دور أبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي. (دراسة حالة شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، ولأن رأيكم يهمنا في هذا المجال، نرجو منكم التفضل بالمساعدة بملء هذه الاستبانة بعناية، والإجابة على الأسئلة الواردة فيها بما يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأنه لا توجد إجابات خاطئة أو صحيحة وأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا مقدماً جهودكم المخلصة

المشرف
أ.د. بسام التزه

الطالب: سلمان الشاعر
العنوان: جامعة دمشق- كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال

هاتف: 0931610080 - 0998075115

E-mail: Salmandana@hotmail.com

أولاً - معلومات شخصية: يرجى وضع علامة (✓) أو خط، أمام الإجابة المناسبة.

الجنس:		ذكر.....	أنثى:.....
العمر:		أقل من 30 سنة:.....	من 30- 45 سنة:..... أكثر 45 سنة:.....
القسم الذي تعمل فيه:.....		الرجاء ذكر اسم القسم الذي تعمل فيه:	
عدد أفراد مجموعة العمل:.....	أقل من 10 أفراد:.....	من 10 وأقل من 20 فرد:.....	من 20 وأقل 30 فرد:..... 30 وأكثر
سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات:.....	5 وأقل من 10 سنوات:.....	أكثر من 10 سنوات:.....

ثانياً: فيما يلي عدداً من العبارات التي تقيس أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة، الرجاء ضع الإشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك.

ت	أبعاد العدالة التنظيمية	موافق جداً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
	عدالة المعاملة:					
1	أشعر بعدالة المعاملة من رئيسي المباشر عند أداء عملي					
2	يحافظ رئيسي المباشر على جميع حقوقي الوظيفية					
3	يشعرن رئيسي المباشر بالاحترام والتقدير أثناء عملي					
4	يظهر رئيسي الاحترام لجميع أفراد مجموعة العمل التي يشرف عليها					
5	يحرص مديري على إقامة علاقات إنسانية مع جميع العاملين					
	عدالة الإجراءات:					
6	أؤدي مهمات وظيفتي وفق الإجراءات المحددة لأدائها					
7	تسمح الإدارة بتجاوز بعض الإجراءات المعمول بها في الشركة					
8	تطبق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين في الشركة دون تحيز					
9	تشاركنا الإدارة بالقرارات التي تخص العمل					
10	يستجيب رئيسي المباشر لأية اعتراضات تخص أداء عملي					
	العدالة التوزيعية:					
11	أحصل على تعويض مناسب لأدائي الوظيفي					
12	يتوافق أجري الشهري مع حجم مسؤوليات عملي ومهامه					
13	أحصل على تعويضات عادلة مقارنة بصعوبة مهمات وظيفتي					
14	تمنح إدارة الشركة مكافآت مجزية لمن يقوم بعمل متميز					
15	توزع الإدارة الموارد اللازمة لأداء العمل بعدالة بين الأقسام					

ثالثاً: فيما يلي عدداً من العبارات التي تقيس درجة التماسك التنظيمي، الرجاء ضع الإشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك.

ت	العبارات	مرتفع جداً	مرتفع	وسط	منخفض	منخفض جداً
	الانجذاب الشخصي إلى المجموعة:					
16	أحب العمل ضمن مجموعة العمل الحالية					
17	بعض أفضل أصدقائي هم في مجموعة العمل الحالية					
18	أشعر بتعلق كبير بمجموعة عملي الحالية					
19	أشعر بالأمان بالعمل في هذه المجموعة					
20	أفضل البقاء في مجموعة عملي ولن أتركها					
	الفخر بالمجموعة:					
21	أشعر بالفخر لكوني عضواً في مجموعة عملي الحالية					
22	أشعر بأهمية كبيرة كوني أنتمي لمجموعة عملي الحالية					
23	أتحدث بفخر عن مجموعة عملي أمام الآخرين في المجتمع					

24	لدي درجة عالية من الإعجاب بأفراد مجموعتي في الشركة				
25	أشعر بالتقدير بالعمل مع هذه المجموعة في القسم				
	التماسك الاجتماعي:				
26	أستمتع بالتفاعل مع مجموعة العمل في القسم				
27	يهتم مديري بحاجاتي الشخصية في عملي في المجموعة				
28	أفضل حل مشكلات العمل معاً ضمن مجموعة العمل				
29	أود أن أقضي لحظات أكثر مع أغلب أفراد مجموعة العمل				
30	أتمنى البقاء في المجموعة التي أعمل فيها في القسم				
	تماسك (تكامل) المهمة:				
31	لدينا أهداف مشتركة وواضحة في المجموعة نعمل لبلوغها				
32	أشعر بالسعادة بمستوى رغبة المجموعة في إنجاز مهمات عملها				
33	تمنحني مجموعتي الفرص الكافية لاستخدام قدراتي في أداء مهمات عملي ضمنها				
34	نتحد سوياً لإنجاز أكبر عدد ممكن من مهمات المجموعة				
35	نتحمل جميعنا مسؤولية أي ضعف في أداء المجموعة				
	التماسك الأفقي:				
36	أشعر بالقرب بيني وبين من أعمل معهم في مجموعة العمل				
37	أذهب إلى أي شخص في المجموعة عندما تواجهني مشكلة بالعمل				
38	أحصل على كامل المعلومات عما يجري في مجموعتي				
39	أتوقع المساعدة من أفراد المجموعة عند الضرورة				
40	ليس هناك ما يمنع من تبادل الآراء مع أي فرد في مجموعتي				
	التماسك العمودي:				
41	يعاملنا مشرف المجموعة بإنصاف ودون تحيز				
42	يعمل مشرف المجموعة معنا لتحقيق الأهداف المتفق عليها				
43	نتفق مع مشرف المجموعة على أداء ما هو مهم للعمل أولاً				
44	يقدر رئيس القسم الجهود المبذولة لجميع العاملين فيه				
45	يهتم رئيس القسم ويتفهم حاجاتنا الشخصية في العمل				

رابعاً: فيما يلي العبارات التي تقيس التماسك بين المجموعات، الرجاء ضع الإشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك.

ت	التماسك بين المجموعات:	عالي جداً	عالي	وسط	منخفض	منخفض جداً
46	لديّ علاقات مع أعضاء المجموعات الآخرين في الشركة					
47	أشعر بالتقدير من قبل أعضاء المجموعات الآخرين في الشركة					
48	هناك ثقة متبادلة مع أعضاء المجموعات الآخرين في الشركة					
49	يتعاطف معي الكثير من أعضاء المجموعات الأخرى عندما أتعرض للإزعاج					
50	يبدد الكثير من أعضاء المجموعات الأخرى استعدادهم للمساعدة عند الضرورة					

أية معلومات ضرورية تراها مناسبة لزيادة فرص العدالة والتماسك في الشركة:

.....
.....
.....
.....

الطالب: سلمان الشاعر

المشرف

أ. د. بسام التزه

ملحق رقم (3)

الاستبانة بعد التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استبانة بحث علمي

السادة العاملون في شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية المحترمون
تحية طيبة،،

يقوم الطالب سلمان الشاعر بإعداد دراسة علمية بعنوان: دور أبعاد العدالة التنظيمية في التماسك التنظيمي. (دراسة حالة شركة ريان بلاست للصناعات البلاستيكية) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، ولأن رأيكم يهمنا في هذا المجال، نرجو منكم التفضل بالمساعدة بملء هذه الاستبانة بعناية، والإجابة على الأسئلة الواردة فيها بما يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأنه لا توجد إجابات خاطئة أو صحيحة وأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً مقدماً جهودكم المخلصة

المشرف

أ.د. بسام التزه

الطالب: سلمان الشاعر

العنوان: جامعة دمشق- كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال

هاتف: 0931610080 - 0998075115

E-mail: Salmandana@hotmail.com

أولاً - معلومات شخصية: يرجى وضع علامة (✓) أو خط، أمام الإجابة المناسبة.

الجنس:		ذكر.....	أنثى:.....
العمر:		أقل من 30 سنة:	من 30- 45 سنة: أكثر 45 سنة:
القسم الذي تعمل فيه:			
الرجاء ذكر اسم القسم الذي تعمل فيه:			
عدد أفراد مجموعة العمل:	أقل من 10 أفراد	من 10 وأقل من 20 فرد.....	من 20 وأقل 30 فرد 30 وأكثر
سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات:	5 وأقل من 10 سنوات:	أكثر من 10 سنوات:

ثانياً: فيما يلي عدداً من العبارات التي تقيس أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة، الرجاء ضع الإشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك.

ت	أبعاد العدالة التنظيمية	موافق جداً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
	عدالة المعاملة:					
1	أشعر بعدالة المعاملة من رئيسي المباشر عند أداء عملي					
2	يحافظ رئيسي المباشر على جميع حقوقي الوظيفية					
3	يشعرن رئيسي المباشر بالاحترام والتقدير أثناء عملي					
4	يظهر رئيسي الاحترام لجميع أفراد مجموعة العمل التي يشرف عليها					
	عدالة الإجراءات:					
5	تسمح الإدارة بتجاوز بعض الإجراءات المعمول بها في الشركة					
6	تطبق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين في الشركة دون تحيز					
7	تشاركنا الإدارة بالقرارات التي تخص العمل					
	العدالة التوزيعية:					
8	أحصل على تعويض مناسب لأدائي الوظيفي					
9	يتوافق أجري الشهري مع حجم مسؤوليات عملي ومهامه					
10	أحصل على تعويضات عادلة مقارنة بصعوبة مهماتي وظيفتي					
11	تمنح إدارة الشركة مكافآت مجزية لمن يقوم بعمل متميز					

ثالثاً: فيما يلي عدداً من العبارات التي تقيس درجة التماسك التنظيمي، الرجاء ضع الإشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك.

ت	العبارات	مرتفع جداً	مرتفع	وسط	منخفض	منخفض جداً
	الانجذاب الشخصي إلى المجموعة:					
12	أحب العمل ضمن مجموعة العمل الحالية					
13	بعض أفضل أصدقائي هم في مجموعة العمل الحالية					
14	أشعر بالأمان بالعمل في هذه المجموعة					
15	أفضل البقاء في مجموعة عملي ولن أتركها					
	الفخر بالمجموعة:					
16	أشعر بالفخر لكوني عضواً في مجموعة عملي الحالية					
17	أتحدث بفخر عن مجموعة عملي أمام الآخرين في المجتمع					
18	لدي درجة عالية من الإعجاب بأفراد مجموعتي في الشركة					
	التماسك الاجتماعي:					
19	أستمتع بالتفاعل مع مجموعة العمل في القسم					

20	أفضل حل لمشكلات العمل معاً ضمن مجموعة العمل				
21	أتمنى البقاء في المجموعة التي أعمل فيها في القسم				
	تماسك (تكامل) المهمة:				
22	لدينا أهداف مشتركة وواضحة في المجموعة نعمل لبلوغها				
23	أشعر بالسعادة بمستوى رغبة المجموعة في إنجاز مهمات عملها				
24	أتمنحني مجموعتي الفرص الكافية لاستخدام قدراتي في أداء مهمات عملي ضمنها				
25	نتحد سوية لإنجاز أكبر عدد ممكن من مهمات المجموعة				
26	يعمل قائد المجموعة معنا لتحقيق الأهداف المتفق عليها				
	التماسك الأفقي:				
27	أشعر بالقرب بيني وبين من أعمل معهم في مجموعة العمل				
28	أذهب إلى أي شخص في المجموعة عندما تواجهني مشكلة بالعمل				
29	أحصل على كامل المعلومات عما يجري في مجموعتي				
30	أتوقع المساعدة من أفراد المجموعة عند الضرورة				
31	ليس هناك ما يمنع من تبادل الآراء مع أي فرد في مجموعتي				

أية معلومات ضرورية تراها مناسبة لزيادة فرص العدالة والتماسك في الشركة:

.....

.....

.....

الطالب: سلمان الشاعر

الأستاذ المشرف

أ. د بسام التزه



**Syrian Arab Republic
Ministry of Higher education and Scientific
Research
Damascus University
Faculty of Economics
Department of Business Administration**

**The role of organizational justice dimensions in organizational
cohesion**

(case study of Ryan Plast Plastic Industries Company)

**(A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of
Master of Business Administration))**

by

Salman Al Shaer

Supervisor

Prof. D. Bassam Al Taza

2024