

أمكانية توضيح طبيعة العلاقة ما بين العدالة التفاعلية واندماج الموظفين

دراسة استطلاعية تحليلية للعدد من الموظفين في مستشفى البصرة العام

م.م. محمد صالح هادي

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

vipmohamed@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث إلى بيان إمكانية توضيح طبيعة العلاقة ما بين العدالة التفاعلية واندماج الموظفين , ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث دراسة استطلاعية تحليلية في إحدى مستشفيات محافظة البصرة , وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) موظفاً .

وفي ضوء ذلك أجرى الباحث عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات افراد العينة طبيعة العلاقة ما بين العدالة التفاعلية واندماج الموظفين, كما تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

في ضوء نتائج التحليل توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في اندماج الموظفين من خلال ظروف العمل، وهذا يشير إلى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بروح التعاون في العمل وكذلك تعامل المدير بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع الجميع . وفيما يتعلق بالتوصيات كان اهمها زيادة إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات، ولاسيما فيما يتعلق بسماع مقترحات الموظفين بخصوص القرارات التي تعتمدها الإدارة، وكذلك تطبيق القرارات على جميع الموظفين وبدون استثناء .

الكلمات المفتاحية *Keywords* : العدالة التفاعلية , اندماج الموظفين , المتغير التفسيري والمستجيب .

The possibility of clarifying the nature of the relationship between Interactional Justice and Employees involvement

An analytical survey of the number of employees in Basra General Hospital

**Assistant lecturer: Mohammed Saleh Hadi
University of Basrah
College of Administration and Economics**

Abstract

The aim of this research is to clarify the nature of the relationship between the Interactional justice and Employees involvement. To achieve this goal, the researcher conducted a Survey study in one of the hospitals in Basrah Governorate. The sample of the study consisted of (60) employees. In this light, the researchers conducted the data process analysis and hypothesis testing using statistical methods such as the use of SPSS statistical program to analyze data and used methods statistical descriptive to know the perceptions sample members to the impact of Interactional justice variables on the Employees involvement, were using analysis regression to test the effect of the independent variables on dependent variables.

In the light of the results of the analysis, the researcher reached a set of conclusions, the most important of which is the moral impact of interactive justice on the Employees involvement through working conditions, which indicates the interest of the respondents management in the spirit of cooperation in the work as well as the director's treatment of consistent and balanced behaviors with all.

With regard to the recommendations, the most important was the increase the sense of fairness of the staff, especially with regard to hearing the proposals of the employees regarding decisions adopted by the administration, as well as the application of decisions to all workers and without exception

المقدمة:

يُعد موضوع العدالة التفاعلية أحد الأبعاد الهيكلية للعدالة التنظيمية ، وحقلاً من حقولها المهمة ، إذ يؤدي دوراً مهماً في النشاط الإداري في المنظمات لتأثره البين على سلامة الأداء الإداري وحيويته .

التفاعل بين المديرين والموظفين بمختلف المستويات الإدارية والمبني على الاحترام المتبادل من شأنه رفع كفاءة الأداء لهم وللمنظمة معاً، فالتفاعل المبني على الأخلاق يمثل أساساً يرتكز عليه نجاح عمليات التنفيذ وتعتمد عليه فعالية الأداء الذي يعتبر محصلة لبعض من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومنها اندماج او احتواء الموظفين .

و في ضوء هذا المدخل سيتم التركيز هنا على درجة إدراك الإدارات العليا لطريقة تصرفهم تجاه الموظفين بمصادقية واحترام . اي ترتبط العدالة التفاعلية بعدالة الاتصال او التعامل معهم والمرتبطة بالإجراءات التنظيمية , وكما تهتم بكيفية إيصال المعلومات وهل أن الموظفين المتأثرين بالقرار قد عوملوا بطريقة مهذبة ؟ (Fernandes&Awamleh,2008:2-3) أي هل تمت معاملتهم باحترام وكرامة ، لذلك و بناءً على ما سبق فقد تناول هذا البحث موضوع العدالة التفاعلية و اندماج الموظفين و قد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية و هي :

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : الاطار النظري

المبحث الثالث : الجانب الميداني

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث : أستمد الباحث مشكلة البحث من المبررات التالية :

١. عند مراجعة بعض من الأدبيات المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية فقد لاحظ الباحث أن موضوع العدالة التنظيمية تم دراسته بأبعاده المختلفة والمتنوعة في الادبيات الادارية المختلفة وهي(العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية) (Poole) 2005: 729, , الا ان هنالك دراسات قليلة ومنها دراسة (159 : 2013 Emami et al . ,) على حد علم الباحث تناولت احد ابعاد العدالة التنظيمية , وهو بعد العدالة التفاعلية , وهذا يعتبر من المبررات الاساسية لاختيار موضوع البحث .

٢. تأتي العدالة التفاعلية كآلية عمل قادرة على تسخير القوى الكامنة في الفرد بالشكل الذي يسمح بتفعيل أثارها وأبعادهما في اندماج الموظفين وجعلها ذات أبعاد إيجابية ، مما يُمكن المنظمة من تجديد ذاتها بتطويع الوسائل المستخدمة لتحقيق أهدافها ، بمعنى ان الاجراء العادل في المنظمة نفسها يفترض أن يخلق ردود فعل الموظف المختلفة جدا وهذا يتوقف على طريقة المدير في التنفيذ والتطبيق (59: Esterhuizen , 2008).

وبناء على ما تقدم وفي ضوء المبررات والحجج المستمدة من الادبيات السابقة بينت قلة الدراسات التي ركزت على موضوع العدالة التفاعلية لذلك يثار التساؤل الاتي : " الى أي مدى تتوفر العدالة التفاعلية لدى الادارات العليا في مستشفى البصرة العام والذي ينعكس ايجابا في اندماج الموظفين في هذه المستشفى ؟.

ثانياً : أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول مفهوماً إدارياً مهماً، وهو مفهوم العدالة التفاعلية، الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومنها اندماج الموظفين ، وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية هذا البحث تتضح في الجوانب الآتية :

١. من المحتمل أن يوفر البحث معلومات وبيانات للإدارات العليا في المستشفى عن مستوى ممارساتهم لمضامين العدالة التفاعلية، وما لهذه الممارسات من أثر على اندماج الموظفين وبالتالي التمكن من وضع الخطط والبرامج لتحسين هذه الممارسات.

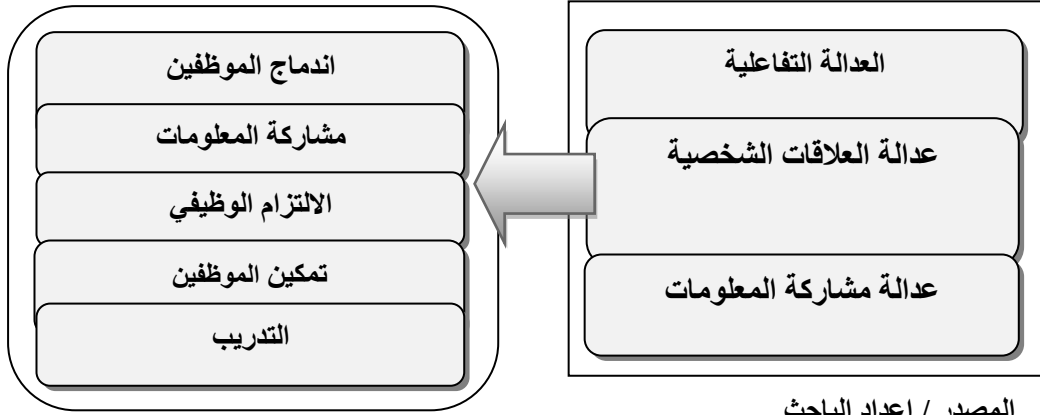
٢. إمكانية التعرف على واقع العلاقات الدائرة بين الإدارة العليا والموظفين التي في ضوءها يمكن أن تنهض المنظمة بأعبائها مهما كانت أنواعها لأن بقاءها واستمراريتها في العمل مرهونٌ بالعلاقات المطلوبة بينهم ومستوى الاحترام والتوافق بينهم .

ثالثاً : أهداف البحث :

يسعى البحث إلى و وضع لبنة متواضعة في موضوع حيوي ذي أهمية بالغة في مجال أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ألا وهو العدالة التفاعلية و العلاقة مع اندماج الموظفين. من خلال تسليط الضوء على العلاقة ما بين العدالة التفاعلية و اندماج الموظفين في احد مستشفيات محافظة البصرة .

رابعاً: أنموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على قياس كل متغير، فمخطط الدراسة هو بناء فكري (Intellectual Construct) لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلاً مبسطاً , ومختصراً , وافتراضياً للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة (Despres & Chauvel, 2000: 55).



المصدر / اعداد الباحث

شكل (١) أنموذج البحث

وقد تم الاستناد الى دراسة (Colquit,2004) فيما يخص العدالة التفاعلية و دراسة (Lawler, 2008) فيما يخص اندماج الموظفين في بلورة متغيرات الابعاد الرئيسية للدراسة الحالية , بمعنى ان العدالة التفاعلية بوصفها متغيرات مستقلة تؤثر في اندماج الموظفين بوصفه متغيراً معتمداً .

خامساً : فرضية البحث

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات العدالة التفاعلية واندماج الموظفين , انطلق البحث للوقوف على طبيعة العلاقات بين متغيراتها المستقلة والمعتمدة , و اتساقاً مع مشكلة و أهداف البحث و بغية ترجمة أنموذج البحث الى علاقات ارتباط وتأثير, تمت صياغة فرضية البحث الرئيسية بالاتي :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على اندماج الموظفين بأبعادهما المختلفة "

سادساً : منهج البحث

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها، وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها. لذلك تبنى الباحث هذا المنهج في دراسته، معتمداً المقابلات الشخصية مع عينة من الموظفين في الأقسام والشعب في المنظمة المبحوثة

للوصول إلى المعلومات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي للمنظمة المبحوثة , ومقارنتها مع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي اجراه الباحث على عينة قصدية من الموظفين .

سابعاً : حدود البحث

١. الحدود الزمانية والمكانية : جرى تنفيذ هذا البحث في مستشفى البصرة العام خلال عامي ٢٠١٨ - ٢٠١٩
٢. الحدود النظرية : اقتصر هذا البحث في استعراض الادبيات المتعلقة بمتغيرات البحث الاساسية بأبعادهما المختلفة و هما : المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) , و المتغير المعتمد (اندماج الموظفين) .

ثامناً : عينة البحث

لقد عزم الباحث على استطلاع آراء عدد من موظفي مستشفى البصرة العام لما لهم من دور مهم في عمليات و أنشطة وبرامج المستشفى.

الجدول (١)

الاستمارات الموزعة والمستردة الخاضعة للتحليل لأغراض البحث الحالي

عينة الدراسة		الاستمارات الموزعة		الاستمارات المستردة		الاستمارات الخاضعة للتحليل	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٦٠	١٠٠%	٤٦	٧٦%	٤٦	٧٦%	٤٦	٧٦%

لذا فقد قام الباحث بتوزيع (٦٠) استمارة استبيان لعينة قصدية , وقد تم استرداد (٤٦) استمارة صالحة , أي بنسبة استجابة (٧٦ %) وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة و غير الصالحة (١٤) , أستمارة إي بنسبة (٢٤%).

تاسعاً : أساليب جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لإتمام البحث و الوصول إلى النتائج و تحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على الأساليب الآتية:

١ _ الإطار النظري

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب و مجلات و دراسات و رسائل و اطاريح جامعية فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من الشبكة الدولية للاتصالات (الانترنت).

٢ _ الإطار الميداني

فيما يخص الجانب الميداني فقد استخدم الباحث استمارة الاستبانة كمصدر اساي ومهم في جمع البيانات و قد روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص متغيرات البحث و العلاقة بينهما , بالنسبة الى البعد الاول العدالة التفاعلية تسم توظيف مقياس (السكر , ٢٠١٣) , اما فيما يخص البعد الثاني اندماج الموظفين فقد تبني الباحث في هذا المقياس اربعة ابعاد وكل بعد يضم (٥) فقرات و الإبعاد هي : (مشاركة المعلومات , الالتزام الوظيفي , تمكين الموظفين , والتدريب) بالاستناد الى دراسة (Lawler, 2008) , وقد تم توظيف مقياس (الربيعي , ٢٠١٤) .

وقد لجأ الباحث في بعض الحالات الى المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة ، فضلاً عن طرح الأسئلة غير المباشرة بهدف اخذ فكرة عامة عن طبيعة و مدى تطبيق بعض من اساليب العدالة التفاعلية في المنظمة المبحوثة .

المبحث الثاني : الإطار النظري

العدالة التفاعلية Interactional Justice

تُعد العدالة التفاعلية من الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية ، ويشير هذا البعد الى عدالة المعاملة الشخصية التي يشعر بها الفرد في المنظمة (McDowall and Fletcher, 2004).

اشار (Rego and Cunha, 2006) الى ان العدالة التفاعلية هي امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية ، و هي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد , وتعتبر العدالة التفاعلية نوعاً ثالثاً من الإنصاف وتعد مجالاً مهماً في نظريات العدالة التنظيمية ، والتي تنص على أن الفرد غالباً ما يكون حساساً او مدركاً لجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها من مديره او مشرفه أثناء ممارسة الإجراءات (Léné, 2014:636) , أو مدى تعاملهم مع متخذي القرارات سواء كان باحترام و تقدير و كرامة أم لا (Bies, 2001) (Skarlicki&Folger,1997:435).

(Bies and Moag , 1986) , كما تقود العدالة التفاعلية أيضاً إلى زيادة الثقة ، و يتم تفسير العمل او الفعل المنصف على أنه دليل على الجدارة او الاستحقاق (Mayer et al. 1995) .

بين (Bies & Greenberg,2001:89-118) الى ان هنالك عدة قواعد تتحكم في عدالة المعاملة او الاجراءات , وتمثلت في :

- الصدق Truthfulness فيجب أن تكون الإدارة منفتحة ونزيهة وصريحة عند تنفيذ إجراءات اتخاذ القرار.
 - التبرير Justification يجب أن توفر الإدارة التفسيرات الملائمة لنتائج عملية اتخاذ القرار.
 - اللياقة Propriety الابتعاد عن الأقوال والعبارات غير المناسبة.
 - الاحترام Respect يجب أن تعامل الإدارة الأفراد باحترام وكرامة.
- بين (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣، ٨٦) أن إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية يتحدد بناءً على أربعة عوامل هي :
١. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 ٢. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع الموظفين .
 ٣. مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

٤. مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع الموظفين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).
تمّ دراسة العوامل الأربعة للعدالة التفاعلية على أساس توجيهين رئيسيين (Campbell&Finch,2004:180):

- ١- **التوجه الاول**: الشعور تجاه الآخرين ويمثل ذلك في المحافظة على أسلوب التعامل المؤدب والأخلاقي مع الآخرين .
 - ٢- **التوجه الثاني**: الجوانب الاجتماعية وتتضمن اتخاذ الترتيبات اللازمة (أو التحوط) لتقديم التفسيرات المناسبة للنتائج غير المرغوبة .
- عدالة التفاعلات تضم نوعين من العدالة هما: عدالة العلاقات الشخصية، التي تشير إلى كيفية او مدى تعامل المدير مع الموظفين سواء أكان باحترام أم بتقدير . وعدالة المعلومات التي تركز على كيفية اوصول المعلومات حول سبب استخدام اجراء معين دون غيره , بمعنى التركيز في هذه المعلومات على الجوانب التوضيحية حول الاجراء المستخدم (Colquitt,2004) .

في ضوء ما تم طرحه سابقاً يرى الباحث أن للعدالة التفاعلية دوراً مهماً في المنظمات الصحية، فعلى الإدارة المتمثلة بالمدير تحقيق العدالة التفاعلية من خلال احترامه لمشاعر الموظفين والحفاظ على كرامتهم وتزويدهم بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية التي تتخذ بحقهم، وهذا سوف يؤدي إلى شعور الموظفين بالعدالة والذي بدوره سوف ينعكس على رضاهم عن العمل، واندماجهم وتحسين أدائهم نحو الأفضل .

اندماج الموظفين Employee involvement

أولاً : المفهوم Concept

اختلفت وجهات نظر الباحثين والكتّاب في تحديد تعريف الاندماج involvement , نظراً لاختلاف الافكار ووجهات النظر والاتجاهات فيما بينهم , حيث اتفق اغلبهم على تعريف Employee involvement بأنه اندماج أو مشاركة أو ممارسات أو عمليات أو احتواء القوى العاملة الذي يساعد على أشراك الموظفين في عمليات صنع القرارات والتي تؤدي الى التزام الموظفين وتحقيق اهداف المنظمة المنشودة.
لا يمثل اندماج الموظفين نموذجاً إدارياً يمكن أن يتم إعادة إدارته بطريقة مباشرة مع النتائج المتوقعة. بل إنه مفهوم يمكن تطبيقه في العديد من الطرق لتعزيز إدارة المورد البشري .

بمعنى ان اندماج الموظفين Employee involvement هو المفتاح لتحسين الجودة والعملية, وهناك طريقة واحدة لتحقيق اندماج الموظفين وذلك باستخدام فرق

العمل, وفرق العمل عبارة عن مجموعات صغيرة من الأشخاص الذين يمتلكون أهدافاً مشتركة ويقومون بتحديد هذه الأهداف وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح المنشود (Krajewski et al , 2002:251) ويلقى على عاتق الموظفين مسؤولية التحسين , من خلال منح بعض الصلاحيات للعاملين , بمعنى تمكينهم في أحداث التغييرات الضرورية مما يوفر حافزاً قوياً لدى الموظفين عند اتخاذهم القرار الخاص بتحديد مشاكلهم وسبل إيجاد الحل المناسب لهذه المشاكل (Stevenson:2009:428).

ان روح النواة التقنية لفكرة الاندماج هي جزء من استراتيجية الموارد البشرية وقد تبدو بديهية، حيث اكدت مدرسة العلاقات الانسانية والتي من ابرز روادها عدد من المفكرين مثل George Elton Mayo, Abraham Maslow ومن خلال نتائج دراساتهم المختلفة ان عوامل التحفيز الايجابية تتولد وتتكون بعدة طرق منها اندماج الموظفين الذي يؤدي الى تطوير الابداع اكثر وبما يؤدي الى زيادة انتاجية الموظفين , اذ ظهر هذا المفهوم في ضمن نظريات الدافعية , حيث افترض (Maslow) بأن الافراد يسعون الى اشباع حاجات احترام الذات من خلال اندماج الموظفين (Jones & Kauhanen, 2006: 5).

وقد تعددت وجهات النظر وتنوعت بالنسبة لتعريف اندماج الموظفين, حيث يشير (Blau & Boal , 1987:288-300) الى هذا المفهوم من خلال رؤية الافراد لأعمالهم من خلال العلاقة مع بيئة العمل والعمل نفسه وكيف يكون عملهم وحياتهم في المنظمة .

في حين اشار (Lawler et al , 2008 :17) الى أنه عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين وهي مصممة لتشجيع التزام الموظفين بالنجاح التنظيمي. بمعنى انه تشكيلة من الاساليب التي تصمم لبلوغ هدف اعطاء الموظفين مجموعة من المعلومات و الحوافز (Cotton , 1996:29).
وكما عرف على انه درجة انشغال الفرد بشكل ادراكي بوظيفته واهتمامه وتعلقه بها (Paullay et al , 1994:224).

أي مشاركة الموظفين في تقرير كيفية القيام بالعمل، ويمكن تشجيع اندماج الموظفين من خلال التدريب والمكافأة التي تدفع الموظفين للمشاركة في العمل (Doody, 2007:61).

انواع اندماج الموظفين واشكاله

هنالك خمسة انواع من اندماج الموظفين (Vera,2001:16-17) هي:

- الاندماج الرسمي -الاندماج غير الرسمي Formal – Informal :
يشير الاندماج الرسمي الى نظام القواعد (System of rules) المفروضة على او معطاة للمنظمة. بينما يشير الاندماج غير الرسمي الى اجماع يظهر بطريقة واسعة .
- الاندماج المباشر -و غير المباشر Direct - Indirect :
اذ يشير الاندماج المباشر الى الاندماج الآني الشخصي للأعضاء العاملين في المنظمة وهذا النوع من أنواع الاندماج يكون احتواء وجهاً لوجه (Face-to face involvement).
- الاندماج غير المباشر فإنه يشتمل على نوع معين من التمثيل فيه يكون هناك ممثل أو وكيل representative عن العامل يتم احتوائه بدلاً من العامل نفسه إذ يعمل هذا الممثل أو الوكيل بالنيابة عن الموظفين عن طريق المفاوضة الجماعية أو التشاور المشترك .
- الوصول الى القرار Access to Decision :
ان مستوى الوصول الى القرار يشير الى مقدار التأثير الذي يمتلكه الأعضاء العاملين في المنظمة عند عملية اتخاذ القرار .
- محتوى القرار – الأهمية والتعقيد Decision content, importance and complexity :
على الرغم من ان معظم برامج اندماج الموظفين تركز على قضايا وقرارات ترتبط مباشرة بالعمل الذي يؤديه العامل، الا ان ذلك لا يعني دائماً القضية الرئيسية فمثلاً هنالك برامج تركز على جوانب اخرى مثلاً برامج تشارك الارباح فهي تركز على التحسينات في الانتاجية .
- المدى او المحتوى الاجتماعي Social range :
يشير هذا البعد الى من سيتم اندماجه؟ هل أن أي شخص يتم اندماجه ؟ أم أن هناك مستوى معين من الموظفين فحسب ، أم هناك مواقع محددة او اقسام معينة، أم ماذا ؟ وان هذا البعد يشير ايضاً فيما اذا كان الاندماج على مستوى فردي او مجموعة، وهل يتم اندماج الموظفين كجزء من المجموعة (فرق العمل الموجهة ذاتياً) او كأفراد (اعادة تصميم العمل)؟

المبحث الرابع : الجانب الميداني

أولاً : وصف و تشخيص متغيرات البحث

وصف متغيرات العدالة التفاعلية و تشخيصها:

العدالة التفاعلية : تشير بيانات الجدول (٢) الأتي الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات العدالة التفاعلية (عدالة العلاقات الشخصية و عدالة المعلومات) بأجمعها ، اذ تشير النسب الى ان 81.7% من الأفراد عينة البحث متفقون مع مؤشرات هذا المتغير و 14% محايد و 1.3% فقط غير متفق مع عناصر هذا المتغير وذلك بوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.379) . ومن ابرز المؤشرات التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هو (X₅) والمتعلق بعدالة العلاقات الشخصية, الذي ينص على ان (يتعامل المدير بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع الجميع) وباتفاق 90% من الافراد عينة البحث ويدعم ذلك وسط حسابي مقداره (2.880) وانحراف معياري مقداره (0.385) يليه (X₆) والمتعلق ايضاً بعدالة العلاقات الشخصية والذي ينص على أن (يقوم المدير بإشاعة روح التعاون في العمل مهما اختلفت فرق العمل) باتفاق 88% من الافراد عينة البحث وبوسط حسابي وانحراف معياري مقداره (2.860) و (0.404) على التوالي. بينما حاز المؤشر (X₃) والمتعلق بعدالة المعلومات , الذي ينص على ان (يخضع جميع الموظفين الى ضوابط موضوعية في الترقية والترقية) على اقل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية (72%) وبوسط حسابي وانحراف معياري مقداره (2.680) و (0.551) على التوالي.

الجدول (٢)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث لمتغير العدالة التفاعلية

المتغير	المؤشر	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
العدالة التفاعلية	X ₁	84	42	14	7	-	-	0.370
	X ₂	28	41	18	9	-	-	0.404
	X ₃	72	36	22	11	4	2	0.551
	X ₄	76	38	16	8	-	-	0.443
	X ₅	90	45	6	3	2	1	0.385
	X ₆	86	43	8	4	2	1	0.404
	الكلي	81.7		14		1.3		0.379

٢- وصف متغيرات اندماج الموظفين و تشخيصها:

أ - مشاركة المعلومات

تشير نتائج الجدول (٣) الى ان عناصر مشاركة المعلومات (X7-X11) حصلت على نسبة 73.6% من نسب التوزيعات التكرارية و النسب المئوية عند مستوى (اتفق) , في حين ان 24% من عينة الدراسة (محايد) و 2.4%. منهم لا يتفقون مع عناصر هذا المتغير.

وجاءت الاجابات بوسط حسابي مقداره (2.728) و بانحراف معياري قدره (0.451) , ومن ابرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هي (X8) و (X11) و يدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري وكما يلي : (2.740) و (0.486) للمتغير X8 و (2.720) و (0.536) للمتغير (X11) على التوالي في حين حاز المتغير (X10) على اقل نسبة و باتفاق 74% من الافراد عينة البحث و بوسط حسابي (2.860) وانحراف معياري (0.586) .

جدول (٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لمتغير مشاركة المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المؤشر	المتغير
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.431	2.760	-	-	24	12	72	36	X7	مشاركة المعلومات
0.486	2.740	2	1	22	11	76	38	X8	
0.443	2.740	-	-	26	13	74	37	X9	
0.586	2.860	6	3	28	14	70	35	X10	
0.536	2.720	4	2	20	10	76	38	X11	
0.451	2.728	2.4		24		73.6		الكل	

ب - الالتزام الوظيفي

تشير نتائج الجدول (٤) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر هذا المتغير ($X_{12}-X_{16}$) . حيث تشير النسب الى اتفاق 74% من الافراد عينة البحث في حين ان 22% (محايد) و 4 % منهم لا يتفقون ، ويعزز ذلك وسط حسابي (2.682) وانحراف معياري(0.514).

جدول (٤)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الالتزام الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المؤشر	المتغير
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.572	2.740	4	2	18	9	78	39	X ₁₂	الالتزام الوظيفي
0.505	2.700	2	1	26	13	74	37	X ₁₃	
0.536	2.720	4	2	20	10	76	38	X ₁₄	
0.551	2.680	4	2	24	12	72	36	X ₁₅	
0.635	2.620	6	3	22	11	70	35	X ₁₆	
0.514	2.682	4		22		74		الكلي	

وهناك متغيران اسهما في ايجابية هذا المتغير اولهما (X_{12}) وباتفاق (78%) من الافراد عينة البحث وبوسط حسابي وانحراف معياري مقدارهما (2.740) و (0.572) على التوالي . والثاني (X_{14}) وباتفاق 76% من الافراد عينة البحث وبوسط حسابي مقداره (2.720) وانحراف معياري (0.536) , اما المتغير (X_{16}) فقد حاز على اقل نسبة وباتفاق 70% فقط من الافراد عينة البحث وبوسط حسابي (2.620) وانحراف معياري (0.635).

ج- تمكين الموظفين

تشير نتائج الجدول (٥) الى ان اجابات 73.2% من الافراد عينة البحث متفقون مع عناصر هذا المتغير (X17-X21).

جدول (٥)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تمكين الموظفين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المؤشر	المتغير
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.525	2.640	2	1	32	16	66	33	X ₁	تمكين الموظفين
0.562	2.640	4	2	28	14	68	34	X _{١٨}	
0.370	2.840	-	-	16	8	84	42	X ₁₉	
0.486	2.740	2	1	22	11	76	38	X ₂₀	
0.631	2.640	8	4	20	10	72	36	X ₂₁	
0.478	2.700	3.2		23.6		73.2		الكلي	

في حين ان نسبة المحايد من بلغت (23.6%) والذين لا يتفقون بلغت نسبتهم (3.2%) وبوسط حسابي مقداره 2.700 وانحراف معياري قدره (0.478) ومن اكثر العناصر التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو المؤشر (X19) والمتضمن (تعتمد منظمتنا الصحية نظام الترقية على أساس الكفاءة) وبتوافق (84%) من الافراد عينة البحث وبوسط حسابي (2.840) وانحراف معياري (0.370). في حين حصل المؤشر (X17) والمتضمن (تعتمد منظمتنا الصحية معايير موضوعية عند تكميننا او تفويضنا في بعض الامور) على اقل نسبة وبتوافق 66% من الافراد عينة البحث وبوسط حسابي (2.640) وانحراف معياري (0.525).

د. التدريب

كشفت نتائج التحليل الوصفي والتشخيص لمتغيرات التدريب عن تركيز اجابات الافراد عينة البحث على اهمية المراحل الاساسية للعملية التدريبية ودورها في انجاح البرنامج وبنسب متفاوتة ومرتفعة واحتلت مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبة الاولى بأعلى نسبة من هذا التركيز مما يشير الى اهمية المراحل بصورة عامة والتحديد الدقيق والسليم للاحتياجات التدريبية بصورة خاصة في انجاح العملية التدريبية وبما يسهم في تحقيق اهداف تلك العملية من رفع مهارات وكفاءات واكساب خبرات وتغيير الاتجاه في السلوك وتحسين الاداء للمتدربين.

جدول (٦)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المؤشر	المتغير
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.496	2.720	2	1	24	12	74	37	X ₂	التدريب
0.557	2.660	4	2	26	13	70	35	X ₂	
0.543	2.700	4	2	22	11	74	37	X ₂	
0.462	2.700	-	-	30	15	70	35	X ₂	
0.506	2.780	4	2	14	7	82	41	X ₂	
0.485	2.712	2.8		23.2		74		الكلية	

يوضح الجدول (٦) اتفاق 74% من عينة الدراسة مقابل (23.2%) (محايد) و (2.8%) لا يتفقون مع عناصر هذا المتغير الذي أسهم في إثراء هذا المتغير هو (X₂₆) والمتضمن (توفر منظمنا الصحية فرص تدريب لتطوير الموظفين و للحصول على أفضل أداء عملي) وباتفاق 82% من افراد عينة الدراسة ويدعمه الوسط الحسابي (2.780) وانحراف معياري (0.506) . اما اقلها فهو المؤشر (X₂₃) المتضمن (تهتم وظيفتي في تأمين فرص مستقبلية تتلاءم مع أدائي الجيد) وباتفاق 70% من الافراد عينة البحث وبوسط حسابي (2.660) وانحراف معياري (0.557) .

ثانياً : علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث

الجدول رقم (٧)

نتائج علاقة الارتباط و الأثر بين متغيرات البحث

العدالة التفاعلية	تفسيري
	مستجيب
*٠,٦٣٤	اندماج الموظفين

معنوي عند مستوى (٠,٠٥) .

يعرض الجدول (٧) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل و المتمثل بالعدالة التفاعلية ، و المتغير المعتمد المتمثل باندماج الموظفين ، إذ توضح النتائج و على مستوى المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التفاعلية و اندماج الموظفين ، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٣٤) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ، و لعل سبب اعتماد لهذا المستوى المعنوي هو كونه مؤشراً معتمداً في الدراسات على المستوى العالمي.

وبعد ملاحظة النتائج الظاهرة في الجدول التالي و الخاص بالتباين يلاحظ وجود علاقة ذات اثر معنوي ايجابي لأنموذج الانحدار المتعدد ، إذ تم الاستدلال على ذلك من خلال قيمة (F) ، و البالغة (21.585) ما يدل على معنويتها عند مستوى معنوي (٠,٠٥) وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة ، " و عليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) ، و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على اندماج الموظفين بأبعاده المختلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ."

ويتضح ايضا من الجدول (٨) ادناه ان الاهمية النسبية (R2) للمتغير المعتمد في المتغير المستقل (٤٥,١) أي ان نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد (٤٥%) وهذا يدل على ان المتغير المعتمد يقوم بتفسير المتغير المستقل بالنسبة المذكورة أنفاً، اما البقية التي مقدارها (٩,٥٤%) هي متغيرات غير داخلية في نموذج البحث .

جدول (٨)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات العدالة التفاعلية على اندماج الموظفين

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير المعتمد
0.000	4.877	0.310	0.000	21.585	0.451	0.634	اندماج الموظفين
0.000	4.286	0.322					

المبحث الرابع الاستنتاجات و المقترحات

أ – الاستنتاجات :

١. وفقاً لآراء عينة الدراسة , فإن أبعاد العدالة التفاعلية المتمثلة ب) عدالة العلاقات الشخصية و عدالة مشاركة المعلومات (وكذلك أبعاد اندماج الموظفين المتمثلة ب) مشاركة المعلومات والالتزام الوظيفي وتمكين الموظفين والتدريب (قد حصلت على نسبة اتفاق متوسطة, وهذا يبين التزام القيادات الإدارية ضمن هذه النسبة في الاجراءات المرتبطة بالعدالة التفاعلية , وحصلت العدالة التفاعلية على هذه النسبة المتوسطة من الاتفاق وذلك لكون علاقة وتفاعل المدير مع الموظفين كانت مقبولة نوعاً ما .

٢. استناداً الى نتائج تحليل الدراسة والتي اسفرت عن وجود تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في اندماج الموظفين من خلال ظروف العمل ، وهذا يشير إلى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة و بنسبة مقبولة بروح التعاون في العمل وكذلك تعامل المدير بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع الجميع .

٣. في ضوء استطلاع آراء عينة الدراسة وتماشياً مع نتائج التحليل الإحصائي الذي اسفر عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة (العدالة التفاعلية ، و اندماج الموظفين) بأبعادهما الفرعية المختلفة .

ب-التوصيات:

١. زيادة إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات ، ولاسيما فيما يتعلق بسماع مقترحاتهم فيما يتعلق بالقرارات التي تعتمدها الإدارة ، وألية تطبيقها على جميع الموظفين وبدون استثناء , من خلال :

-عقد دورات تدريبية أو ورش عمل لرؤساء الشعب والوحدات الجدد، من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع الموظفين من منظور العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

٢. ضرورة إشاعة روح التثقيف الإداري لدى الموظفين بحيث تشمل على تعريفهم بأصول العدالة التفاعلية وكيفية الحفاظ على العلاقات المناسبة في ممارسة المهام المنوطة بهم , من خلال :

-الاهتمام بمبدأ الثقة بالموظفين بوصفه مدخلاً أساسياً لتنمية وبناء علاقات رصينة في الاقسام والشعب التي يعملون فيها .

٣. على إدارة المنظمة المبحوثة معرفة بعض أو معظم العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين وتمكينهم وتفويضهم لأن ذلك سوف يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية لهم من خلال رفع مستوى الرضا لديهم مما ينعكس في اندماجهم في العمل . من خلال :

-تبني نظام حوافز و المكافآت, لكي يعكس شعور الموظفين أن بذل الجهود في منظمتهم يقابله ادارة تآخذ على عاتقها معيار العدالة في تقديم الحوافز والمكافآت .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

١. الربيعي , ريام قاسم محمد (٢٠١٤) " تأثير بيئة الابداع المنظمي في إحتواء القوى العاملة , دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الموظفين في كليات جامعة بغداد" , كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٢. الطحيج ، سالم مرزوق، ومحمد، علي حسين، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، العدد ٩٤، مسقط، عُمان.
٣. سكر ، عبد الكريم (٢٠١٤) ، " اثر العدالة التفاعلية في الاداء الوظيفي" , دراسة استطلاعية لاراء المديرين في الوزارات الاردنية , دراسات , العلوم الادارية , المجلد ٤٠ , العدد ٢.

ثانياً : المصادر الانكليزية

1. Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*(89-118). Stanford, CA: Stanford University Press
2. Bies, R. and Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, *Research on Negotiation in Organization*, 1: 43-55.
3. Bies, R. J., & Greenberg, J. (2001). Dueling images of justice in the global economy: The swoosh, the sweatshops and the sway of public opinion. In M. Gannon & K. Newman(Eds.), *Handbook of cross-cultural management* (pp. 320-334). Oxford, England: Blackwell
4. Blau, G.J. & Baol, K.B. (1987), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *The Academy of Management Review*, vol. 12, No.2.
5. Colquitt, T. 2004. Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 89 (3): 395-417.
6. Cotton, J.L. ,(1996), "Employee involvement" , *International Review of Industrial and organizational psychology* , vol. II, ed by cl cooper and IJ Robertson, Jhon wiley and sons Ltd.
7. Despres . C. & Chauvel, D (2000). *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*. New York: Butterworth-Heinemann.
8. Doody , Sarah Jane P , (2007) , "High – InvolveMent Work Systems :their Effect on Employee Turnover andOrganisational Performace in new Zealand Organisation s ,," AThesis in CoMMeRce and ManageMent ,Lincoln University .

9. Emami, F., Talebpour , M . & Masooleh , M. & Sadr , R. (2013), "The Role of Organizational Justice and Three Dimensions on Departments of Physical Education in Iran " , Research in Sport Management , Vol. 1, Issue 5 , PP. 157_ 162
10. Esterhuizen , W. (2008) , " Organization Justice and Employee Responses to Employment Equity" , Master of Administration in the At the University of South Africa.Subject Industrial Psychology
11. Fernandes, Cedwyn, Awameleh, Raed, (2008), Impact of organizational justice in an expatriate work environment, management research news , vol.31 , number 11.
12. Krajewski, Lee. &Ritzman, Larry &Malhora ,Manoj K., (2002), Operations ManagementProcesses and Value Chains, th Ed., Person Education, Co, Inc., New Jersey.
13. Lawler , Edward , E , (2008) , "strategic Talent management: Lessons From the Corporate world " , Wisconsin center for the education research , university of Wisconsin – Madison.
14. Léné ,Alexandre(2014)," Skill-based in practice – An interactional justice perspective " , European Journal of training and Development , Vol.38 ,No.7, Emerald Group .
15. McDowall, A. and Fletcher C. (2004), "Employee development: an organizational justice perspective", Personnel Review, Vol. 33 No. 1, p. 8.
16. Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Review, Vol. 20 No. 3, pp. 709-34.
17. Paullay , I.& Alliger, G.& Stone–Romero, E.(1994), Construct Validation of two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality, Journal of Applied Psychology, Vol. 79.
18. Poole, W. (2005) , " Organizational Justice as A Framework for Understanding Union _ Management Relations in Education" , University of British Columbia , Canadian Journal of Education , PP . 725-748 .
19. Rego, A. and Cunha, M. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine. High Power Distance Culture. Submission of Papers for Publication. University de Santiago .
20. Skarlicki, D& Folger, R.,(1997), "Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.3.
21. Stevenson, William,(2009), Production / Operations Management, 10th Ed., McGRAW-Hill, New York.
22. vera C, J.Ricardo ,(2001) "The correlation of employees in involvement and turnover.

م/ استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نضع بين أيديكم استبانة البحث الموسوم ب (امكانية توضيح طبيعة العلاقة ما بين العدالة التفاعلية واندماج الموظفين) والتي تشكل جزءاً من متطلبات بحث في إدارة الأعمال إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم وبما يتمثل فيه من دقة وموضوعية , و إن هذا البحث لا يستهدف تشخيص المشاكل ، بقدر ما يستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة , لأن في حالة تركها فإرغمة ستهمل الاستمارة . اود أن أتقدم لكم بوافر الشكر والتقدير سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم للإجابة عن فقراتها وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم .

المحور الاول / العدالة التفاعلية

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يتعامل المدير باحترام مع الموظفين وؤد إذا تعلق الأمر بوظائفهم					
٢	يهتم المدير بحقوق الموظفين ويصارعهم في كل شيء بصدق ووضوح					
٣	يطبق المدير القرارات الإدارية بعدالة على الموظفين كافة بدون استثناء					
٤	يخضع جميع الموظفين الى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية					
٥	يهتم المدير بالموظفين عندما ينجزوا مهامهم، وكل موظف مهم بنظره					
٦	يناقش المدير مع الموظفين نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر على اعمالهم					

المحور الثاني / اندماج الموظفين

أ - مشاركة المعلومات

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٧	تعمل ادارة المستشفى على توفير المعلومات لجعل الموظفين اكثر فهما لأسباب القرارات.					
٨	تشجع ادارة المستشفى مدرائها على التقاسم بالمعلومات التي يمتلكوها.					
٩	تؤمن ادارة المستشفى للعاملين ذوي الخبرة تدفقاً للمعلومات من خلال توفر شبكة معلومات واتصالات.					
١٠	توفر المستشفى الوسائل التي تتيح للعاملين في المراكز العلمية الحصول على المعلومات المطلوبة.					
١١	تشجع ادارة المستشفى على اقامة الحوارات والمناقشات والمؤتمرات بغية التشارك بالمعرفة.					

ب- الاندماج الوظيفي

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
12	تسعى ادارة المستشفى الى تحقيق الموائمة بين قدرات الموظفين والاهداف والمهام والواجبات المطلوب تنفيذها.					
13	تعزز اجراءات المستشفى حالات الاستعداد لدى الموظفين لقبول قيم العمل واعرافه.					
14	تسهم ادارة المستشفى في تطوير الخبرات الوظيفية لل الموظفين وتشجيع حصولهم على المؤهلات المطلوبة.					
15	تعتمد ادارة المستشفى على تحقيق مبادئ التطبيع الاجتماعي من خلال تشجيع مفاهيم الشفافية والشاركة.					
16	تتيح ادارة المستشفى فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي.					

ج - تمكين الموظفين

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تتيح ادارة المستشفى للموظفين المرونة في اداء الاعمال التي يكلفون في انجازها.					
18	يمثل الموظفون حرية التصرف في اتباع سلوكيات العمل التي تتناسب مع وصفهم الوظيفي.					
19	تشجع ادارة المستشفى الحوار كوسيلة للتعلم والاستفادة من تجارب الاخرين.					
20	تعد الاساليب الفكرية والمعرفية هي الاساس في الانطلاق نحو الابتكار والابداع.					
21	الخبرة التي يمتلكها العاملون تساعد في اداء متطلبات العمل بكفاءة.					

د. التدريب

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
22	تشرك المستشفى الموظفين في برامج تدريبية لتطوير قدراتهم.					
23	فرص التدريب في المستشفى لكسب المهارات منخفضة جدا.					
24	تعد المشاركات في الدورات التدريبية والتطويرية وتقديم الاعمال المتميزة الاساس في التقييم للحصول على مجالات التقدم الوظيفي.					
25	يتلقى الموظفون تدريباً كافياً يتعلق بالمدى الواسع من المشكلات المحتملة التي يواجهونها في العمل.					
26	تحفز ادارة المستشفى الموظفين المتفوقين الذين يحصلون على مراتب متقدمة عند المشاركة في الدورات التدريبية.					