



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه علوم
في علم النفس العمل والتنظيم

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال
دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت " زهانة" - ولاية معسكر -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف الطالبة:

فاضل فايزة

أمام لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
أ.د. ماحي ابراهيم	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة وهران 2
أ.د. غيات بوفلحة	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً و مقررأ	جامعة وهران 2
د. بزايد نجاة	أستاذة محاضرة أ	مناقشة	جامعة وهران 2
د. زقاوة أحمد	أستاذ محاضر أ	مناقشأ	المركز الجامعي لغليزان
د. صوفي عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	مناقشأ	جامعة تلمسان
د. بن موسى سمير	أستاذ محاضر أ	مناقشأ	جامعة تيارت

السنة الجامعية: 2018-2019

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان

ليقوم الناس بالقسط﴾.

صدق الله العظيم

(الحديد: 25)

الإهداء:

من منطلق الشكر والتقدير نكتب كلمات نابغة من الصميم، كل حرف فيها يدل على معنى الاعتراف بالجميل لأناس يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي.

لدى أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى الروح الذي غادرت وانا في أول الطريق لكن ظلها مازال يرفرف فوق سماء حياتي ليسند خطاي، إلى "أبي" الذي طالما تمنيت أن يرى عملي هذا - رحمه الله - وأسكنه فسيح جناته.

إلى من ربنتي وأنارت دربي ورعتني بعطفها وحنانها، وزرعت في نفسي الطموح والمثابرة وعلمتني معنى الصمود، إلى من غمرتني بدعائها حتى يسر الله لي إتمام هذه الرسالة، اللهم متعني بطول عمرها، وحسن برها إلى أعلى إنسان في الوجود "أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها.

إلى من تربيت معهم تحت سقف واحد، وعشت معهم أحلى أيام طفولتي، إلى من أفخر بهم إخوتي وأختي: بن حميدي، يوسف، سفيان وزوجته، حنان وزوجها رضوان، سهيلة وزوجها عدة. إلى الكتاكيت الصغار: محمد، لميس، محمد، ليليا، والفراشة إخلاص كوثر.

إلى جدي وجدتي العزيزين أطال الله في عمرهما.

إلى كل الأهل والأقارب دون استثناء.

إلى أختي التي لم تلدها لي أمي، إلى رفيقة دربي وشريكة آمالي وطموحي، وصديقتي الغالية "سعدون سمية" حفظها الله.

إلى كل من ذاق طعم العلم فاتخذ من المعرفة سبيلا.

كلمة شكر:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

أجمعين.

أتوجه أولاً بالشكر العظيم للمولى سبحانه وتعالى الذي وفقني بحوله وقوته وفضله في إنجاز

هذا البحث ويسر لي من عباده الأخيار، وذوي الفضل والعلم لإتمامه، وأسأله سبحانه وتعالى أن ينفع به

غيري ويكون عوناً لي على طاعته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرفين: الأستاذ الدكتور: غياث

بوفلجة والاستاذة الدكتورة بزاید نجاهة على خدماتهما ونصائحهما وتوجيهاتهما العلمية التي كان لها الأثر

الكبير في إنجاز واطماف هذا البحث.

كما أشكر كل من عمال المجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت بزهانة، على كل التسهيلات المقدمة

من طرفهم، وأخص بالذكر السيد: بوصبيعات جلال، والسيد: حارث فضيل.

وفي الختام أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى اعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا البحث.

ولا أنسى أن أتقدم بشكري لكل من ساعدني ولو من بعيد.

فاضل فايذة

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودافعية العمال نحو الإنجاز بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام مقياس "نييوف ومورمان" (Niehoff, Noorman, 1993) للعدالة التنظيمية، ومقياس "آلان وماير" (Allen, Meyer, 1993) للالتزام التنظيمي، ومقياس "خليفة محمد" المقنن من طرف الأستاذ 'معمرية بشير' للدافعية للإنجاز، ولقد تم تطبيقها على عينة مكونة من 300 عاملاً تم اختيارهم بالطريقة العرضية من مجتمع الدراسة المتكون من 546 عاملاً. وللتأكد من فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين، اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 20، وبعد المعالجة الإحصائية والتحليل تم التوصل إلى: أن هناك مستوى متوسط لدى عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة-، من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز لديهم. وأن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساهمان في التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى العمال، حيث أن العدالة التنظيمية تسهم بـ 16%، والالتزام التنظيمي يسهم بـ 21%، كما تبين كذلك أن العدالة التوزيعية تسهم بـ 17% والعدالة التعاملية تسهم بـ: 19% في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، بينما عدالة الاجراءات فمساهمتها كانت غير دالة، وبخصوص الفروق اتضح عدم وجود فرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، السن، سنوات الأقدمية، وعدم وجود فروق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغيري السن، سنوات الأقدمية. بينما يوجد فرق بينهم من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح العاملات الاناث.

وفي الأخير تم ادراج مجموعة من التوصيات والإسهامات العملية والعلمية، تؤكد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لاعتباره العنصر المهم التي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق الاهداف المسطرة، كما تم اقتراح بعض المواضيع لدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، الالتزام التنظيمي، الدافعية، الدافعية للإنجاز.

Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier la corrélation entre la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et la motivation. Cette étude a été réalisée dans le complexe industriel de ciment de Zahana (Mascara) avec un échantillon de 300 employés. Pour affirmer les hypothèses, la méthode descriptive analytique a été adoptée ainsi que les outils de recherches suivants : l'échelle de la justice organisationnelle de Niehoff et Moorman (1993) et l'échelle de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer (1993) et l'échelle de la motivation pour la réalisation de Khalifa Mohamed (2006).

Les résultats de cette étude ont démontré qu'il existe un niveau moyen des dimensions de la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et un niveau élevé de la motivation des travailleurs dans le complexe de l'industrie du ciment de Zahana. La justice et l'engagement organisationnels contribuent dans la motivation des travailleurs. Il existe une différence entre le genre à propos la motivation. Mais il existe pas une différence selon la variable de l'âge, l'ancienneté à propos l'engagement organisationnel et la motivation.

Cette étude a été conclue par un nombre de recommandations scientifiques pour la direction de ressources humaines du complexe industriel de ciment de Zahana, Mascara.

Mots-clés: justice organisationnelle, justice, motivation, motivation pour la réalisation.

Abstract :

The objective of this study is identification of the correlation between organizational justice and organizational commitment and the motivation for achievement in the industrial complex for cement production -ZAHANA. based on the organizational justice scale of Niehoff and Moorman (1993), and the Organizational commitment scale of Allen et Meyer (1993) and the scale of Motivation to achieve of Khalifa Mohamed (2006), was applied to a sample of 300 employers, using the descriptive analytical method to access the necessary data, that used the following statistical methods: The analysis of the variance of the two groups, is based on the SPSS V20, and after the statistical treatment and analysis was reached: that there is a average level of workers in the cement industry, from the organizational justice dimensions, and commitment to the organizational dimensions of the three, and a high level of motivation to achieve them. And that organizational justice and organizational commitment contribute to the prediction of motivation for achievement in the employers. Among the employers where the organizational commitment according to the gender variable, age, years of seniority, and there aren't differences between the employers a sense of motivation for achievement depending on the age, seniority years. While there is a difference depending on the gender variable.

Finally, a number of recommendations and practical and scientific contributions were included, emphasizing the need to focus on the human resource as the important element on which the organizations depend on achieving the established goals.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, organizational commitment, motivation, motivation for achievement.

محتويات البحث:

أ	الإهداء
ب	كلمة شكر
ج	ملخص البحث
و	محتويات البحث
م	قائمة الجداول
ص	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
01	مقدمة البحث

الفصل الأول: تقديم البحث

07	1- إشكالية البحث
11	2- فرضيات البحث
12	3- دواعي اختيار موضوع البحث
13	4- أهمية البحث
13	5- أهداف البحث
14	6- التعاريف الإجرائية للمفاهيم المستخدمة في البحث
16	7- النموذج الافتراضي للبحث

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

18	- تمهيد
18	1- نشأة العدالة التنظيمية

20	2- العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
22	3- تعريف العدالة التنظيمية
25	4- مقومات وأسس العدالة التنظيمية
28	5- أهمية العدالة التنظيمية
30	6- أبعاد العدالة التنظيمية
37	7- أشكال العدالة التنظيمية
38	8- نظريات العدالة التنظيمية
48	9- مجالات العدالة التنظيمية
51	10- العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية
56	11- تأثير العدالة التنظيمية
60	12- الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
61	- خلاصة

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

63	- تمهيد
63	1- تعريف الالتزام التنظيمي
67	2- أهمية الالتزام التنظيمي
69	3- خصائص الالتزام التنظيمي
70	4- مقومات الالتزام التنظيمي
70	5- بناء الالتزام التنظيمي

71	6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
74	7- أبعاد الالتزام التنظيمي
82	8- طرق قياس الالتزام التنظيمي
84	9- مظاهر عدم الالتزام التنظيمي
84	10- أسباب ضعف الالتزام التنظيمي
85	11- العوامل المساعدة في تكوين وتنمية الالتزام التنظيمي
89	12- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
93	13- نتائج الالتزام التنظيمي
96	- خلاصة

الفصل الرابع: الدافعية للإنجاز

98	- تمهيد
98	1- الدافعية
98	1.1- تعريف الدافعية
101	2.1- المفاهيم المتعلقة بالدافعية
102	3.1- أهمية الدافعية
103	4.1- وظائف الدافعية
104	5.1- خصائص الدافعية
105	6.1- أنواع الدوافع
106	7.1- أساليب الدافعية

107	8.1- نظريات الدافعية
124	9.1- الاجراءات العملية لتنشيط الدافعية
125	10.1- الاختلافات الشخصية والدافعية
125	11.1- وسائل وطرق حديثة لزيادة الدافعية
127	2- الدافعية للإنجاز
127	1.2- مفهوم الدافعية للإنجاز
129	2.2- خصائص الدافعية للإنجاز
130	3.2- مكونات الدافعية للإنجاز
131	4.2- أنواع الدافعية للإنجاز
132	5.2- مظاهر الدافعية للإنجاز
134	6.2- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز
135	7.2- نظريات الدافعية للإنجاز
140	8.2- قياس الدافعية للإنجاز
141	9.2- معوقات الدافعية للإنجاز
142	خلاصة

الفصل الخامس : الدراسات السابقة

144	- تمهيد
144	1 - الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية
144	أ- الدراسات العربية

147	ب- الدراسات الأجنبية.....
150	2- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الالتزام التنظيمي
150	أ- الدراسات العربية.....
152	ب- الدراسات الأجنبية.....
155	3- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدافعية للإنجاز
155	أ- الدراسات العربية.....
157	ب- الدراسات الأجنبية.....
159	- تعقيب على الدراسات السابقة
162	- خلاصة

الفصل السادس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

164	- تمهيد
164	1 - تحديد متغيرات الدراسة.....
164	2- المنهج المتبع في الدراسة.....
	أولاً: الدراسة الاستطلاعية:
165	1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.....
165	2- المجال الزماني والجغرافي للدراسة الاستطلاعية.....
168	3- المجال البشري للدراسة الاستطلاعية.....
168	1.3. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.....
169	4- أدوات الدراسة الاستطلاعية وطرق تصحيح المقاييس

182	5- الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية
182	1.5. الصدق والثبات بالنسبة لمقياس العدالة التنظيمية
186	2.5. الصدق والثبات بالنسبة لمقياس الالتزام التنظيمي
189	3.5. الصدق والثبات بالنسبة لمقياس الدافعية للإنجاز

ثانيا: الدراسة الأساسية:

194	1- أهداف الدراسة الأساسية
194	2- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
196	3- إجراءات الدراسة الأساسية
196	1.3. الحدود الزمانية والمكانية
196	2.3. الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية
197	3.3. تطبيق أداة البحث وتفرغ درجاتها
197	4- الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة الأساسية
200	5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية

الفصل السابع: عرض نتائج الدراسة

203	- تمهيد
203	1 - عرض نتائج الفرضيات المتعلقة بدراسة المستويات
220	2- عرض نتائج الفرضيات الارتباطية
241	3- عرض نتائج الفرضيات الفرقية

الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

- 248 تمهيد -
- 248 1 - مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بدراسة المستويات
- 258 2- مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية
- 266 3- مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية
- 280 - خاتمة البحث
- 283 - الاسهامات العلمية والعملية
- 300 - قائمة المراجع
- 335 - الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين تفضيلات العاملين تجاه الحوافز والعوائد الوظيفية	43
02	جدول يبين تلخيص لنظريات العدالة التنظيمية من اعداد الباحثة	46
03	جدول يبين تلخيص لنماذج الالتزام التنظيمي وأبعادها من إعداد الباحثة	80
04	جدول يبين أساليب المنظمة للحاجات المحددة في سلم "ماسلو"	110
05	جدول يبين تلخيص لنظريات الدافعية من اعداد الباحثة	122
06	جدول يبين تلخيص لنظريات الدافعية للإنجاز من اعداد الباحثة	139
07	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس ومتغير السن	168
08	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير سنوات الاقدمية	169
09	جدول يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد العدالة التنظيمية	170
10	جدول يبين الصدق والثبات لمقياس العدالة التنظيمية حسب "علوان قاسم" و "بندر كريم"	171
11	جدول يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد الالتزام التنظيمي	173
12	جدول يبين قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطين لعينة الذكور حسب "معمرية بشير"	175
13	جدول يبين قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطين لعينة الاناث حسب "معمرية بشير"	176
14	جدول يبين معاملات ارتباط بين مقياس الدافعية للإنجاز وبعض المقاييس التي له علاقة به حسب "معمرية بشير"	177
15	جدول يبين معاملات الثبات عن طريق إعادة تطبيق الاختبار، ومعامل ألفا كرومباخ لعينة الذكور حسب "معمرية بشير"	178

179	جدول يبين معاملات الثبات عن طريق إعادة تطبيق الاختبار، ومعامل ألفا كرومباخ لعينة الإناث حسب "معمرية بشير"	16
180	جدول يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد الدافعية للإنجاز	17
181	جدول يبين طريقة ترميز متغير الجنس	18
181	جدول يبين طريقة ترميز متغير السن	19
181	جدول يبين طريقة ترميز متغير الحالة العائلية والصنف المهني	20
182	جدول يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية	21
183	جدول يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الذي تنتمي إليه	22
184	جدول يبين ارتباط كل البعد والمقياس ككل بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية	23
185	جدول يبين معامل الثبات لمتغير العدالة التنظيمية وابعاده	24
186	جدول يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الذي تنتمي إليه	25
188	جدول يبين ارتباط كل البعد والمقياس ككل بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي	26
189	جدول يبين معامل الثبات لمتغير الالتزام التنظيمي وابعاده	27
190	جدول يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد أبعاد الدافعية للإنجاز الذي تنتمي إليه	28
192	جدول يبين ارتباط كل البعد والمقياس ككل بالنسبة لمتغير الدافعية للإنجاز	29
193	جدول يبين معامل الثبات لمتغير الدافعية للإنجاز وابعاده	30
195	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية على حسب متغير الجنس	31
195	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية على حسب متغير السن	32
196	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية على حسب متغير سنوات الأقدمية	33
197	جدول يبين معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية	34

198	جدول يبين مقارنة معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية في الدراسة الاستطلاعية مع الدراسة الأساسية	35
198	جدول يبين معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي	36
199	جدول يبين مقارنة معامل الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي في الدراسة الاستطلاعية مع الدراسة الأساسية	37
199	جدول يبين معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الدافعية للإنجاز	38
200	جدول يبين مقارنة معامل الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز في الدراسة الاستطلاعية مع الدراسة الأساسية	39
203	جدول يبين مدى المتوسطات	40
204	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالعدالة التوزيعية	41
206	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالعدالة التعاملية	42
208	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالعدالة الاجرائية	43
210	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية	44
211	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام العاطفي لدى العمال	45
213	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام الاستمراري لدى العمال	46
215	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام المعياري لدى العمال	47

216	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد الالتزام التنظيمي	48
218	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد الدافعية للإنجاز	49
221	جدول يبين معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة	50
224	جدول يبين معاملي التقلطح والالتواء لمتغير العدالة التنظيمية	51
226	جدول يبين معاملي التقلطح والالتواء لمتغير الالتزام التنظيمي	52
228	جدول يبين معاملي التقلطح والالتواء لمتغير الدافعية للإنجاز	53
231	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة على الدافعية للإنجاز	54
232	جدول يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والدافعية للإنجاز	55
232	جدول يبين معاملات بيتا للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية ومساهمتها في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	56
233	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، التفاعلية، الاجرائية) على الدافعية للإنجاز	57
234	جدول يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والدافعية للإنجاز	58
235	جدول يبين معاملات بيتا للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	59
236	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، المعياري، الاستمراري) على الدافعية للإنجاز	60
237	جدول يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والدافعية للإنجاز	61
237	جدول يبين معاملات بيتا للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالالتزام التنظيمي ومساهمتها في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	62
238	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، التفاعلية، الاجرائية) على الالتزام التنظيمي	63
239	جدول يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي	64

240	جدول يبين معاملات بيتا للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية ومساهمتها في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي	65
241	جدول يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	66
242	جدول يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير السن	67
243	جدول يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية	68
244	جدول يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس	69
245	جدول يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير السن	70
246	جدول يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية	71

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
16	شكل يوضح النموذج الافتراضي للبحث	01
26	شكل يوضح ادراك العمال للعدالة التنظيمية حسب "راوية حسن" (2002)	02
27	شكل يوضح الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة التنظيمية أو عدم ادراكها حسب "أبو سمعان" عن 'مورمان، جريفين' (Moorman, Griffin, 1989)	03
36	شكل يوضح أبعاد العدالة التنظيمية من إعداد الباحثة	04
42	شكل يوضح الحساسية للعدالة التنظيمية	05
53	شكل يوضح العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية من إعداد الباحثة	06
59	شكل يوضح تأثيرات العدالة التنظيمية من إعداد الباحثة	07
72	شكل يوضح مراحل الالتزام التنظيمي حسب "عاطف زاهر" (2009)	08
73	شكل يوضح مراحل الالتزام التنظيمي من إعداد الباحثة	09
81	شكل يوضح اولويات أبعاد الالتزام التنظيمي حسب "كريدي باسم" (2010) عن (Kreithner and Kinicki,2007)	10
92	شكل يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي حسب الباحثة	11
93	شكل يوضح مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي حسب "عاطف زاهر" (2009)	12
102	شكل يوضح نموذج عام للدافعية حسب "كشروود عماد الطيب" (1995).	13
108	شكل يوضح أساليب الدافعية من إعداد الباحثة	14
110	شكل يوضح سلم "ماسلو" للحاجات حسب "نوري منير" (2010).	15
116	شكل يوضح نموذج نظرية التوقع لـ "فروم" حسب "ماهر أحمد" (2003).	16
120	شكل يوضح نموذج "بورتر" و "لورلر" للدافعية حسب "درة وآخرون" (2008).	17
131	شكل يوضح مكونات الدافعية للإنجاز من إعداد الباحثة	18

135	شكل يوضح العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز من إعداد الباحثة	19
222	شكل يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)	20
223	شكل يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	21
223	شكل يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الدافعية للإنجاز)	22
225	شكل يوضح مخطط التشتت للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)	23
226	شكل يوضح مخطط التشتت للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	24
229	شكل يوضح مخطط التشتت للمتغير التابع (الدافعية للإنجاز)	25
229	شكل يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)	26
230	شكل يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	27
230	شكل يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع (الدافعية للإنجاز)	28

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم
320	ملحق يبين الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر S.C.I.Z باللغة العربية	01
321	ملحق يبين الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر S.C.I.Z باللغة الفرنسية	02
322	ملحق يبين مقياس العدالة التنظيمية بالنسخة الأصلية	03
323	ملحق يبين مقياس العدالة التنظيمية باللغة العربية	04
324	ملحق يبين مقياس الالتزام التنظيمي بالنسخة الاصلية	05
325	ملحق يبين مقياس الالتزام التنظيمي باللغة العربية	06
326	ملحق يبين مقياس الدافعية للإنجاز بالنسخة الاصلية	07

مقدمة البحث:

تسعى المؤسسات الصناعية الجزائرية في الآونة الأخيرة إلى مواكبة التقدم والتفوق والدخول في مجال المنافسة، ذلك ما يجعلها لا تقتصر فقط على مدى توفير الموارد المادية بقدر اعتمادها على توفير موارد بشرية تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، حيث يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مختلف القطاعات، لأنه يعتبر من أهم الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة كانت، فهو المحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها وبالتالي ينبغي عليها الاعتناء به والعمل على الحفاظ عليه وتلبية احتياجاته، وذلك يتأكد من خلال تجارب مدرسة العلاقات الانسانية والتي أكدت على ضرورة مراعاة النواحي النفسية والاجتماعية للعنصر البشري من كل الجوانب وليس فقط الجانب المادي بحيث يتم ذلك من خلال اشباع مختلف حاجياته.

ومن خلال الاهتمام المتزايد للكثير من الابحاث والدراسات في مجال السلوك التنظيمي ظهر ما يسمى بالعدالة التنظيمية وهو من المواضيع المستحدثة والمهمة في حقل الادارة، فلقد نال اهتمام العديد من المفكرين والاداريين وذلك لدورها أساسي في سلوكيات الافراد العاملين، وأهميتها باعتبارها احد المكونات الرئيسية للمؤسسة، كما تعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على المورد البشري من جهة وعلى انتاجية المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعمل على سد الفجوة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وخلق روابط دافعة على تحقيق الاهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة لـ "أدامز" (Adams) والتي تنص على أن الفرد يقارن معدل مدخلاته ومخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، لكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما ينتج التوتر وعدم الارتياح والذي يدفع الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر (شطناوي، العقلة، 2013: 73)، ومنه يتضح أن شعور الافراد العاملين بالمعاملة العادية والمتساوية

من قبل الرؤساء والمدراء يؤدي الى تعديل اتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم وبالتالي أداءهم في العمل.

من جهة أخرى فحالات شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عن ذلك العديد من النتائج سلبية كانخفاض الرضا الوظيفي، وتدنى سلوكيات المواطنة التنظيمية، انخفاض الالتزام التنظيمي، اضافة الى انخفاض الاداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافا لذلك فان ارتفاع احساس العاملين بالعدالة يؤدي الى زيادة ثقتهم في ادارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الافراد بعد الارتياح الى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة (زيتوني، 2016: 109).

وبالإضافة الى ذلك فإن الالتزام التنظيمي يعد من القضايا التي لاقت اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين في السياق التنظيمي نظرا لاعتباره أحد العوامل الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة من جهة، ولقدرته على التأثير في رضا وأداء العاملين بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ككل (الصباغ وآخرون، 2017: 141).

كما أنه يعتبر حالة غير ملموسة يمكن استدلالها من خلال الظواهر الناتجة عن تصرفات الفرد وكذا سلوكياته، والتي قد تبين مدى عضويته لمؤسسته والعمل على بذل اقصى الجهود لتحقيق أهدافها المسطرة، فيرى "الشهري أحمد" ان الالتزام التنظيمي اتجاه ايجابي يعبر عن الاقتناع العميق للفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبقيمها وأهدافها، مما يجعله يتوافق معها ويشعر أنه جزء أساسي ومؤثر فيها، مما يدفعه الى بذل المجهودات المطلوبة في أداء مهامه ودوره الاعتيادي مع استعداد له لبذل مجهودات اضافية تطوعية من شأنها انجاح عمل المنظمة والاسهام في تقدمها ورفاهيتها (الشهري، 2013 : 44).

ويؤكد "مصطفى" " أن أي سلوك بشري لا بد من أن يكون وراءه دوافع كثيرة توجهه وتؤثر في مستوى أداء الفرد ونتاجيته، فالدافعية هي التي تحث الفرد على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا

تكون السبب في حدوث ذلك السلوك، وبالإضافة إلى ذلك فإن علماء النفس بينوا أن أفضل مستوى من الدافعية لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط، ويحدث ذلك لأن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي في العادة إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر، فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني (مصطفاوي، 2016: 120).

وفي نفس الصدد فإن الدافعية تلعب دوراً مهماً في إقدام الفرد للعمل على إنجاز مهمة معينة بكفاءة وفعالية، حيث نجد أنه يسعى أحياناً لبذل أقصى جهوده والعمل على مواجهة الصعاب، والسعي نحو التفوق للوصول إلى الأهداف المسطرة، وإتقان الأعمال والمهام في إطار استغلال أفضل للوقت، وذلك ما يتولد منه ما يسمى بالدافعية للإنجاز والتي تعتبر مكوناً أساسياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف (بكير، عبورة، 2013: 32)،

ويرجع استخدام مصطلح دافعية الإنجاز إلى "أدلر" (ADLER) حيث يشير إلى أنه يعبر عن حاجة للإنجاز تمثل دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة يعبر عن رغبة الفرد بالتفوق أو المنافسة عبر قيامه بالمهام على أفضل وجه وبما يؤدي إلى الإنجاز بأقل كلفة وبكفاءة وسرعة وبأفضل نتيجة (حسين، 2014: 99)، كما يشار إليها على أنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل (خليفة، 2000: 97).

ومن خلال ذلك نجد أن العدالة التنظيمية كانت ومازالت وستبقى العامل الذي يشغل الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك من خلال إدراكهم لها وتطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها والرفع من مستواها.

وعلى هذا الأساس اهتمت الباحثة بمحاولة البحث عن أهم محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بكل من الالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر، حيث جاءت الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول يتناول تقديم البحث وفيه تم التطرق إلى اشكالية البحث، وفرضياته بالإضافة إلى أهميته، وأهدافه، وحدوده ودواعي اختياره وصعوباته، وختم بتعريفات إجرائية لمصطلحات البحث.

الفصل الثاني يتناول مفهوم العدالة التنظيمية، المداخل النظرية للعدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، أشكال العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، المتغيرات الخارجية وآثارها على العدالة التنظيمية.

الفصل الثالث يعالج مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، مراحل تطور الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، آثار الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع يتضمن جزئين: جزء خاص بمفهوم الدافعية، تصنيف الدوافع، وظائف الدافعية، خصائص الدافعية، وجزء يتعلق بمفهوم الدافعية للإنجاز، مكونات الدافعية للإنجاز، أنواع الدافعية للإنجاز، نظريات الدافعية للإنجاز، قياس الدافعية للإنجاز.

الفصل الخامس خصص للدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة من عدالة تنظيمية، التزام تنظيمي، الدافعية نحو الانجاز.

الفصل السادس يتناول المنهجية المتبعة في الدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى التعريف بميدان الدراسة والمنهج المتبع وكيفية اختيار العينة وتحديد حجمها، مع التعريف بالأداة المستعملة ودراسة صدقها وثباتها والوسائل الاحصائية ثم الدراسة الأساسية وإجراءاتها.

الفصل السابع فخصص هذا الفصل لعرض النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

أما الفصل الثامن وهو الفصل الأخير فقد خصص لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية وللتحقق من

الفرضيات المصاغة، وعلى ضوءها تم تقديم مجموعة من الاسهامات العلمية والعملية.

الفصل الأول

تقديم البحث

1 – إشكالية البحث:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين بالمنظمة، فهي ترتبط بشكل جوهري بقيمهم وعلاقاتهم الاجتماعية وكذا قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بالمنظمة التي ينتمون إليها، وذلك باعتبارهم من أهم الموارد التي تتشكل منها أي منظمة، فهي التي تنظم وتوزع الأعمال وتوفر الموارد التي تستخدمها وتحتاجها لتحقيق أهدافها، ومنه ينبغي على المنظمة أن تولي اهتمامها بمواردها البشرية والعناية بها، ولذلك فقد نال موضوع العدالة التنظيمية اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، وتمت دراسة علاقته بغيره من المتغيرات على مستوى الفرد من جهة ومستوى المؤسسة من جهة أخرى، فقد أشارت نتائج الدراسة التي قامت بها "ابو جاسر صابرين" (2010) إلى وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين، وكذا وجود علاقة ارتباطية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، في حين أشارت دراسة "البدراني حمد بن سليمان" (2010) إلى أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة ادراكه لبعد عدالة التوزيع تميل بالموافقة، وأن ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف) رغم ميلهم إلى الحياد تجاه الثقة بالإدارة العليا، وان هناك علاقة ارتباطية بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم، وقد أشار 'بروكنر' (BROCKNER, 2002) إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تعود لسببين، الأول: أن الأفراد يستخدمون ادراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بالمعاملة المستقبلية، والثاني: أن الأفراد يريدون الشعور بانتمائهم للمنظمة مما يعزز من مستوى الالتزام لديهم والذي يعتبر من منظور نفسي بأنه: "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة" (العوفي، 2005: 33). كما أنه يعد من الركائز الهامة التي تعمل على تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال العمل على توفير حاجيات الموارد البشرية التي تملكها والتي تعمل على

إبراز الأهداف المشتركة بينهما، فقد كانت أشارت دراسة "الخشروم مصطفى محمد" (2011) أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي، بينما اتضح من خلال دراسة كل من "العمرى اسماعيل و"أبي مولود عبد الفتاح" (2017) أن هناك مستوى منخفض للالتزام التنظيمي من قبل عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وتم اقتراح مجموعة من التوصيات تلزم ضرورة عقد دورات تدريبية للعمال والمشرفين وتعريفهم بأهمية الالتزام التنظيمي والعوامل المساهمة في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى مؤسساتهم.

وفي نفس الصدد كذلك نجد كما أن العدالة التنظيمية قد تؤثر بشكل مباشر على دوافع العمال نحو الانجاز وكذا جهودهم ومدى ادراكهم لعدم توافر العدالة في المنظمة التي يعملون بها، ففي حالات زيادة شعور العمال بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهما انخفاض الرضا الوظيفي ودافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم وبالتالي ضعف أداءهم الوظيفي، فنتائج دراسة 'بن زاهي منصور' (2007) أظهرت أن مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات ومستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لديهم، وكذا وجود ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز، واتضح من خلال الدراسة التي اجراها "شرقي رايح" (2010) أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاث، إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد بكل المدارس محل الدراسة، وهناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز، في حين وجود علاقة سالبة بين نمطي القيادة الديكتاتوري والتسيبي ودافعية الانجاز لدى المعلمين، وفي المقابل نجد ان كل من "بغو هواري" و"خلاصي مراد" (2018) قاما بدراسة تهدف الى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي، والوقوف على أسباب ارتفاع أو انخفاض الدافعية للإنجاز، وتوصلا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الرضا

الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية والرضا عن محتوى العمل) والدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة.

ونظرا لارتباط العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على مستوى الالتزام لدى العمال وكذا دافعتهم لإنجاز أعمالهم الموكلة اليهم، ارتأت الباحثة دراسة الموضوع بإحدى المؤسسات الجزائرية وبالتحديد بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة، فمن خلال الاحتكاك به في اطار تربصات ميدانية لوحظ بالرغم من الاهتمام الكبير من قبل عمال المجمع الصناعي بتطبيق العدالة التنظيمية بجميع أشكالها في جميع المستويات إلا أن هناك بعض العمال يشككون في تلك السياسة والتطبيقات والممارسات العادلة وتعاملهم، من خلال تصرفات تتجسد في التزامهم اتجاهها واتجاه المجمع الصناعي بصفة عامة، فقد تبين أن المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت شهد مجموعة من التغيرات على المستوى التنظيمي والاداري، فقد كان تحت مسؤولية مصرية تم انتقال إلى شراكة إسبانية، مما أدى الى وجود تعديلات في السياسات والاجراءات المنتهجة في تسيير الاعمال لتحقيق الاهداف المسطرة، مما ادى الى تدمير العمال من تلك القرارات الصادرة والمعدلة باستمرار بما لا يتوافق مع أهدافهم ومتطلباتهم، وكذا من نظام توزيع الأجور خصوصا عند العمال الذين ينتمون الى نفس الفئة المهنية بمعنى ان الاطار في مصلحة إدارة الموارد البشرية والاطار في مصلحة المالية هما من نفس الفئة ويتقاضون نفس الاجر مع أن نشاطاتهم مختلفة وأن هناك تباين في المسؤوليات وفي أداء المهام. وعلى ضوء ذلك جاءت الدراسة للكشف عن مدى احساس عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت وادراكهم بالعدالة التنظيمية، وكذا الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لديهم، وذلك انطلاقا من التساؤلات التالية:

* ما مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة ؟

* ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة ؟

* ما مستوى دافعية عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة للإنجاز ؟

* هل يساهم كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز

لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة ؟

وقد تفرعت منها التساؤلات الفرعية التالية:

• هل تساهم العدالة التنظيمية بمؤشراتها (التوزيعية، التعاملية، عدالة الاجراءات) في التنبؤ

بمستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة؟.

• هل تساهم العدالة التنظيمية بمؤشراتها (التوزيعية، التعاملية، عدالة الاجراءات) في التنبؤ

بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة؟.

• هل يساهم الالتزام التنظيمي بمؤشراته (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في التنبؤ بمستوى

الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة؟.

• هل يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الالتزام التنظيمي

تبعاً لمتغير الجنس؟

• هل يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الالتزام التنظيمي

تبعاً لمتغير السن وسنوات الأقدمية؟

• هل يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الدافعية للإنجاز

تبعاً لمتغير الجنس؟

• هل يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الدافعية للإنجاز

تبعاً لمتغير السن و متغير سنوات الاقدمية؟

2- فرضيات البحث:

وعلى ضوء الأسئلة المطروحة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضيات العامة:

* يتمتع عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة بمستوى منخفض من حيث إدراكهم للعدالة التنظيمية.

* يتمتع عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بمستوى منخفض من حيث الالتزام التنظيمي.

* يتمتع عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بمستوى منخفض من الدافعية للإنجاز لديهم.

* يساهم كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز

لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة.

الفرضيات الفرعية:

وقد تفرعت من هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم العدالة التنظيمية ومؤشراتها (التوزيعية، التعاملية، عدالة الاجراءات) في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة.
- تساهم العدالة التنظيمية بمؤشراتها (التوزيعية، التعاملية، عدالة الاجراءات) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة.
- يساهم الالتزام التنظيمي ومؤشراته (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة.
- يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

- يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير السن .
- يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية.
- يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس.
- يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير السن.
- يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية.

3- دواعي اختيار الموضوع:

من بين أسباب التي دفعت الباحثة الى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- * معرفة واقع العدالة التنظيمية في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة، ومدى إدراكها من قبل العاملين فيها.
- * معرفة مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده، وكذا مستوى دافعية العمال نحو الإنجاز وأبعاده..
- * معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.
- * معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الدافعية للإنجاز لدى العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

* معرفة مدى تأثير الدافعية للإنجاز لدى العمال على الالتزام التنظيمي في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

4- أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

الاهمية العلمية:

- أهمية العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز باعتبارها من المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي.
- أهمية العنصر البشري باعتباره من أهم الموارد المتاحة في أي مؤسسة وضرورة الاهتمام به والاعتناء به.
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول متغيرات الدراسة.

الاهمية العملية:

- ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للعدالة التنظيمية ومدى تطبيقها في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.
- إبراز أهم مكونات كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودافعية العمال نحو الانجاز المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

5- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة.
- دراسة درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة، ومدى ادراك العمال لها والاحساس بها.

- إبراز علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

- إبراز علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالدافعية للإنجاز لدى العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

- تحديد مستوى ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

6- التعاريف الاجرائية للمفاهيم المستخدمة في البحث:

فيما يلي تعريف بالمصطلحات التي احتوتها الدراسة:

العدالة التنظيمية: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها في كل فقرة من فقرات المقياس المعتمد في هذه الدراسة وفقا للبدائل، والتي تؤكد على مدى إدراك العامل لنتائج المقارنة بين ما يقدمه وما يحصل عليه من امتيازات مقابل ذلك.

العدالة التوزيعية: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها والتي تمثل عدالة ما يحصل عليه العامل من مكافآت في وظيفته تتناسب مع ما بذل من جهد.

عدالة الاجراءات: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها من خلال مدى إدراك العامل لعدالة الإجراءات المتبعة من طرف المنظمة في تحديد ما يستحق من المكافآت.

العدالة التعاملية: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها من خلال شعور العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تنفيذه للإجراءات المتبعة في المنظمة.

الالتزام التنظيمي: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها لكل فقرة من فقرات المقياس المعتمد وفقا للبدائل المتاحة، والتي تمثل مدى اقتناع العامل بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها الى درجة التوافق والاندماج فيها والعمل على تحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

الالتزام المعياري: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها من خلال احساس العامل بالالتزام بالمنظمة مقابل الدعم المقدم له والسماح له بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة لها، مما يمنعه من ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا بتحقيق تلك الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك بوضعها.

الالتزام الاستمراري: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها والتي تمثل رغبة العامل القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة.

الالتزام العاطفي: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها والتي تتجسد في ارتباط العامل شعوريا بالمنظمة التي يعمل بها والرغبة في المشاركة في تحقيق أهدافها.

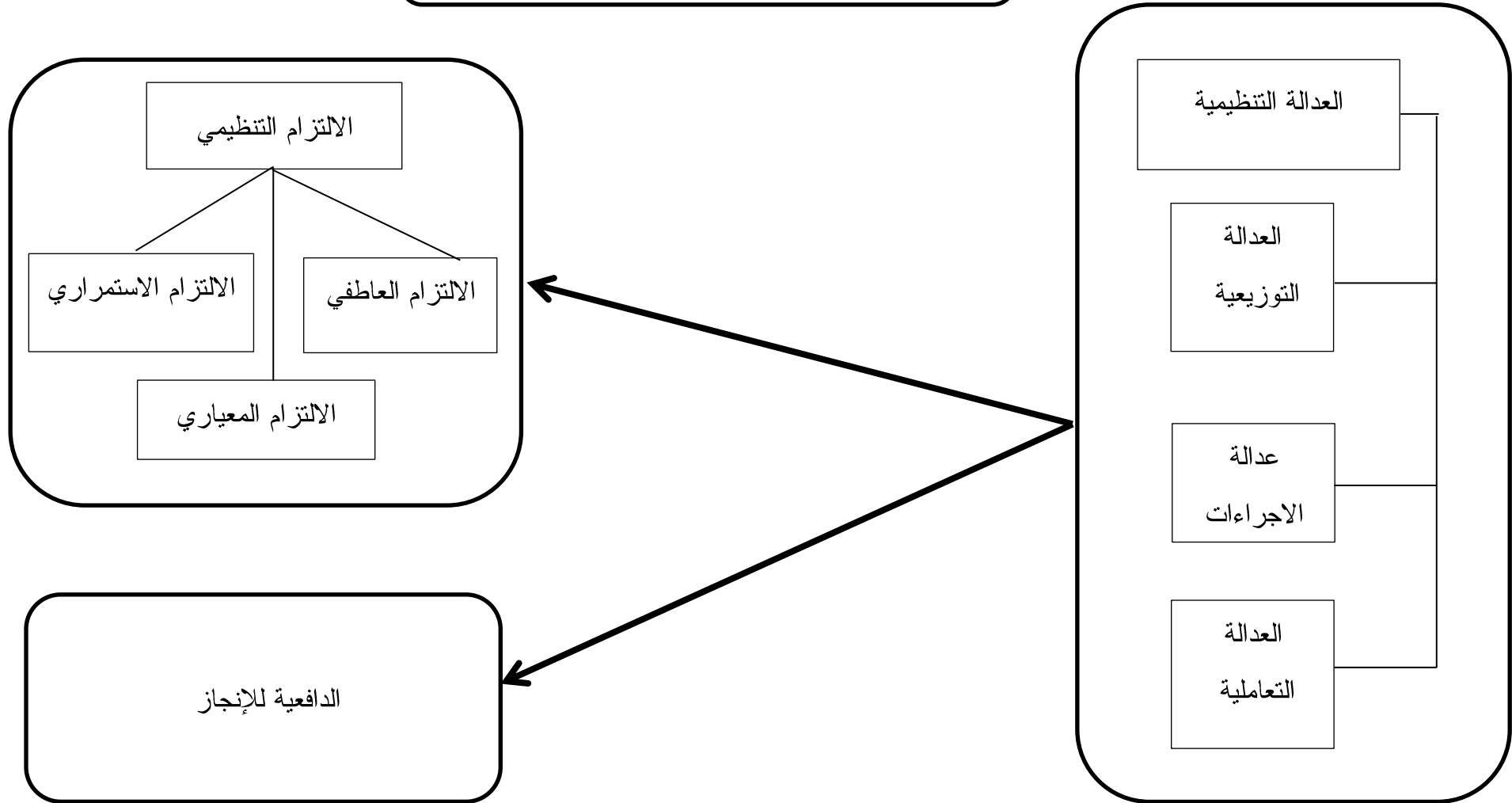
الدافعية: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها باعتبارها القوة الداخلية المحركة لسلوك الفرد لإشباع حاجة معينة.

الدافعية للإنجاز: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها من خلال سعي الفرد نحو تحقيق مستوى معين من التوفيق والامتياز.

7- نموذج الدراسة:

يعتبر تحديد نموذج معين لأي دراسة من بين خطوات البحث العلمي، لذلك تم تصميم نموذج افتراضي لهذه الدراسة لمعرفة علاقة العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) كمتغير مستقل بالالتزام التنظيمي باعتباره المتغير التابع والدافعية للإنجاز لدى العمال كمتغير تابع والشكل التالي يوضح ذلك:

متغيرات الخلفية الفردية (الجنس، السن، مستوى الأقدمية)



الشكل (01) يبين النموذج الافتراضي للبحث

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعمال من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. ولذلك سنتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المترتبة بالعدالة التنظيمية وأهميتها وأشكالها، والأبعاد المكونة لها، والنظريات المفسرة لها، ومجالاتها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، وكذا مدى تأثيرها على المتغيرات التنظيمية الأخرى كالولاء التنظيمي، الصراع التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الإبداع الوظيفي، الأداء الوظيفي ... إلخ.

1. نشأة العدالة التنظيمية:

حسب "أبو سمعان محمد ناصر راشد" فيعد موضوع العدالة والمساواة من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الفلسفة قديما، ومن ثم انتقل البحث إلى مجال السياسة والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع وصولا لعلوم الإدارة. وقد استخدم مفهوم العدالة في البحوث الأولى في المجال التنظيمي، من خلال وصف دور النزاهة والإنصاف في بيئات العمل المختلفة والطرق التي يحدد بها الموظفون معاملاتهم بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز.

واستفاد الفكر الإداري المعاصر من توسيع نظريته إلى مفهوم العدالة عبر نظريات التبادل والأطروحات المقدمة من طرف علماء الاجتماع وتم توظيفها بطريقة علمية لتحقيق أهداف إدارية وتنظيمية، وفي هذا الجانب أشار "العبيدي" في سنة 2012 إلى أبرز النظريات الاجتماعية وما تناوله "هومانز" (Homans, 1961) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد كونهم من يمنح المكافآت لبعضهم البعض ويميلون للسلوك المجزي لهم من خلال المقارنات بين ما يقدمون من أعمال وما

يتحصلون عليه، أما "بيتر ميلو" (Peter Mello, 1964) فكانت أطروحته تتحدث حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية بمكوناتها من علاقات إنسانية واسعة ومتنوعة بين الأفراد وتناول فيها عدالة المواقف في هذا الإطار.

كما أن مصطلح العدالة التنظيمية يعود في الأساس لنظرية العدالة أو المساواة وذلك حسب "جرينبرج" (Greenberg, 1990)، وذلك نتيجة جهود بحثية قام بها أحد كبار الباحثين النفسيين في شركة جي أي (GE)، في إحدى مدن ولاية نيويورك الأمريكية وهو "جيف ستايسي أدمز" (Jeff Stacey Adams)، في عقد الستينات من القرن العشرين الماضي عندما نشر مقالته الموسومة بـ: "نحو فهم العدالة" في مجلة 'علم النفس غير الطبيعي والاجتماعي' في عددها الصادر في أكتوبر من سنة 1963، وقد سميت هذه النظرية بأسماء عديدة منها: نظرية المساواة ونظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية المبادلة لما تتضمنه من مدلولات تتسجم مع إسمها (أبو سمعان، 2015: 16)، وفي عقد التسعينات من القرن العشرين المتميز بسرعة وتيرة التغيرات العالمية شهد اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية بعد أن أصبحت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الاصول في المنظمات أكثر احتياجا الى الشعور بالاكفاء النفسي والمادي (Niehoff et Moorman, 1993: 352).

2. العدالة التنظيمية في الفكر الاداري:

حسب 'الزهراني محمد' فلقد عنيت المدارس الإدارية جميعا بالعدل، وتناولت تطبيقاته، لكونه رابطة مقدسة بين العاملين والمنظمة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، وقيمة تحقق التنسيق بين مصالح الرئيس والمنظمة من جهة، ومصالح المرؤوس من جهة. وفيما يلي سيتم عرض أشهر مدارس الفكر الاداري التي اهتمت بالعدالة التنظيمية:

* العدالة التنظيمية في المدرسة الكلاسيكية:

إن المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاث الرئيسية اكتسبت أهمية كبرى من خلال نظرتها للإنسان بأنه كائن يمكن التأثير على إنتاجه بالحوافز والمكافآت، أو ما عرف فيما بعد بعدالة التوزيع. حيث أن رائد المدرسة العلمية 'تاييلور' اعتنى باختيار العاملين وفق قدراتهم ومكانتهم، واستخدم الأسلوب العلمي في تحديد ذلك، وأوجد نظاما عادلا للحوافز يقوم على التناسب بين الاجر والانتاج، واعتنى بتدريب العاملين وتوجيههم لضمان أداء أفضل، ويلحظ أن هذه المدرسة ركزت على عدالة التوزيع ممثلة في نظام الأجور والحوافز، وفي توزيع العمل وتقسيمه. أما 'فايول' فإن مبادئه الاربعة عشر ترتبط ارتباطا وثيقا بالعدالة التنظيمية، فمبادئ تقسيم العمل، وتعويض العاملين، والترتيب تتعلق بالعدالة التوزيعية، ومبادئ التوجيه، السلطة، المسؤولية، المساواة، الاستقرار الوظيفي، المركزية، وحدة الامر، المبادرة، روح الفريق، المصلحة العامة تعلق بالعدالة التعاملات من وجه، وعدالة الاجراءات من وجه آخر. وفي التنظيم البيروقراطي أسبق 'ماكس فيبر' على نموذجه الاداري البعد القانوني والالتزام بالقواعد واللوائح والانظمة بما يعزز قيم العدل في ظل هذا التنظيم. فالبيروقراطية تضمن الى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات وتحقيق مستوى عال من العدالة وتتضح معالم العدالة وفق النموذج البيروقراطي فيما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل لضمان عدالة التوزيع.
- تسلسل السلطة، ووجود قوانين رسمية ونظام للاجراءات مقنن لضمان العدالة الاجرائية.
- الموضوعية بدلا من الشخصية لتحقيق عدالة التعاملات.

* العدالة التنظيمية في مدرسة العلاقات الانسانية:

نظرت هذه المدرسة من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين وادراكهم في اتخاذ القرارات واعتراف الادارة بالجماعات الصغيرة أو ما يسمى بالتنظيمات الغير الرسمية داخل التنظيم، والعمل على اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين كما عمدت إلى تحسين اساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال وحثهم على التعاطف بصورة أفضل مع العاملين. وأكدت هذه المدرسة على النقاء مصالح الافراد مع مصلحة المنظمة وانه ينبغي الا تطغى أي المصلحتين على الاخرى، مما يجعل العامل يشعر بالعدل والمساواة وعدم الاجحاف في حقوقه. كما يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الانسانية اضافت بعد عدالة التعاملات فقد اهتمت بمراعاة مشاعر العاملين والاحساس بمشكلاتهم وتقدير ظروفهم النفسية والاجتماعية.

* العدالة التنظيمية في المدارس الحديثة:

لقد انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعل ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية. ومن أبرز سمات المنظمة في المدخل النظمي انها تمثل مجتمعا مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الانشطة التي تقوم بأدائها، ويمثل العنصر الانساني اهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة، وتستمد قوتها في تحقيق اهدافها من خلال إسهاماته فيها، ولا يمكن لهذا العنصر تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية الا مجموعة من الحوافز والمغريات التي تشجع الابداع والابتكار لديه، كما تعد المغريات المقدمة للأفراد اسلوبا هادفا لتعميق الولاء للمنظمة، ولذلك تعد المقابلة بين المغريات والاسهامات معيارا رئيسيا في اظهار قوة المنظمة في تحقيق اهدافها من خلال خلق التوازن بينهما.

ومن أشهر أشكال مدرسة النظم المدخل الظرفي أو الموقفي، الذي يتسم بعدم الثبات في المواقف السلوكية زمان ومكانا، بسبب طبيعة الانسان والجماعة وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة،

والطبيعة الديناميكية المتحركة في علاقات المنظمة لنظام مفتوح من المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة ومستقرة، الامر الذي يدعو الى مراعاة كل حالة حسب ظروفها ومتغيراتها، فكل ظاهرة مظهرية لها ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعوامل تحكمها أثرا أو تأثيرا، ومراعاة ذلك ينعكس بلا شك في العدالة التنظيمية، وتحديد في تحسين التعامل بين الأفراد وفقا لظروفهم البيئية والاجتماعية والنفسية.

وفي النظرية الادارية اليابانية لتشكل عدلة التنظيم من خلال نظم الحوافز والروح الاجتماعية واسلوب التقييم والترقية البطيئة، وكل ذلك يرسخ قيم العدالة بين العاملين، ويشعرهم بالاستقرار والأمن الوظيفي وبعادلة التعاملات والاجراءات والتقييم في منظماتهم (الزهراني، 2013: 31-33).

ومنه يتضح أنه مع تطور التنظيميات وتعدد النظريات في التنظيم ظهر ما يسمى بمصطلح العدالة التنظيمية كمؤشر عن مدى كفاءتها وفعاليتها، لذلك ستتطرق الباحثة في العنصر الموالي إلى تقديم مجموعة من التعاريف حول مفهوم العدالة التنظيمية لتفسيرها.

3. تعريف العدالة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية بتعدد الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فكل باحث عرفها من منظوره الخاص، وعلى ضوء ذلك يمكن ايجاز بعض التعاريف لها، فيعرفها " ميلز " (Miles) على أنها: "تعكس كل من عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات" (13: 2000, Miles).

وحسب "الاکرمي وآخرون" (El Akremi, et autres) نقلا عن " Newstrom " و" Danis " (ناوستورم، دانيس) فإن: "العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة

المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين" (El Akremi, Guerrero, Neveu SD:39).

ويرى كل من "فرنش" و "جونبور" أن العدالة التنظيمية إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي نفس الوقت لحماية قيم المنظمات (فرنش، جونبور، 2000: 416).

وحسب "محارمة ثامر محمد" فإن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه

العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية (محارمة، 2000: 324).

ويرى "جرينبرغ" (Greenberg) أن العدالة التنظيمية هي: "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في

المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة" (جرينبرغ، 2004: 118).

وعرفها "الفهداوي فهمي" و"القطاونة نشأت" عن 'بايرز، رو' (Byars & Rue, 1997) بأنها:

"محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"

(الفهداوي، القطاونة، 2004: 42).

وحسب "العطوي عامر" فهي: "إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين

بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (العطوي،

2007: 148).

كما عرفها "البشباشة سامر عبد المجيد" على أنها: "قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به

أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم

التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (البشباشة، 2008: 434).

وقد عرف "السعود راتب" و"سلطان سوزان" نقلا عن "سال" و"مور" (, Saal et Moore)
1993 العدالة التنظيمية بأنها: " القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات
وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة" (السعود، سلطان، 2009: 195).

وتعرف حسب "أبو جاسر صابرين" نقلا عن "وليامز" و "كاريكير" (Williams, Karrikar :
2009) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل
معه على المستويين الوظيفي والانساني (أبو جاسر، 2010: 12).

كما يرى "الشلهوب ثامر بن مساعد" أن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن جانبا دينيا، وإنسانيا،
وأخلاقيا، ووظيفيا، وعليه فإن إحساس الأفراد في المنظمة باختلاف مستويات العدالة التنظيمية من
شأنه أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل كبير مهما بلغت بقية عناصر العملية
الإدارية من قوة وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى الرضا والالتزام
الوظيفي والوثوق في المنظمة (الشلهوب، 2011 : 14).

وعرفها "بندر أبو تايه" على أنها: "العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات
والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدراءه
والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي" (بندر، 2012 : 149).

وحسب "الزهراني محمد علي" نقلا عن "آدمز" (Adams 1965) فهي: "قيام الفرد بمقارنة
معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث
يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم"
(الزهراني، 2013 : 28).

كما يشير مفهوم العدالة التنظيمية حسب كل من "شطناوي موسى نايف" و"العقلة محمود ريماء"
عن 'جيمس' (James 1993) إلى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها

الموظف في المنظمة التي يعمل فيها، وتعرف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم بها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني (شطناوي، العقلة، 2013: 74).

وقد أشار كل من "الخالدي أسماء" و"سلامة كايد" نقلا عن 'كارولينا' (Carolina, 2005) إلى أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي: (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية) (الخالدي، سلامة، 2014: 188).

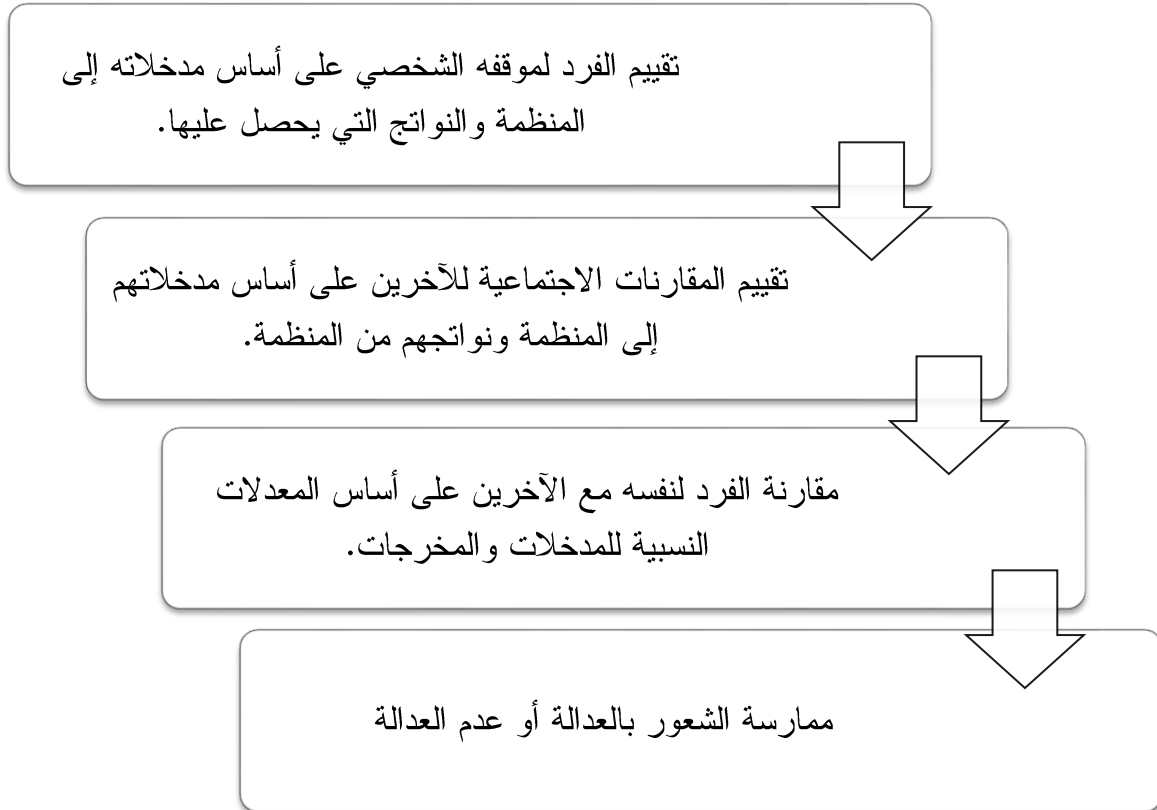
ولقد عرف "خرموش مراد" العدالة التنظيمية على أنها: "إدراكات العاملين للعدالة في مجال العمل أو المكان المنظم من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (خرموش، 2014: 31)

ومنه تستنتج الباحثة أن العدالة التنظيمية تكمن في مدى احساس العامل بالمساواة في الاجراءات والمعاملات المطبقة عليه في المؤسسة مقارنة بزملاءه في العمل، وكذلك المساواة فيما يبذله من جهد وما يتحصل عليه مقابل ذلك مع الآخرين، وبالتالي فإنه ينبغي معرفة أهم الاسس والمقومات المعتمد عليها العدالة التنظيمية، وذلك ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

4. مقومات وأسس العدالة التنظيمية:

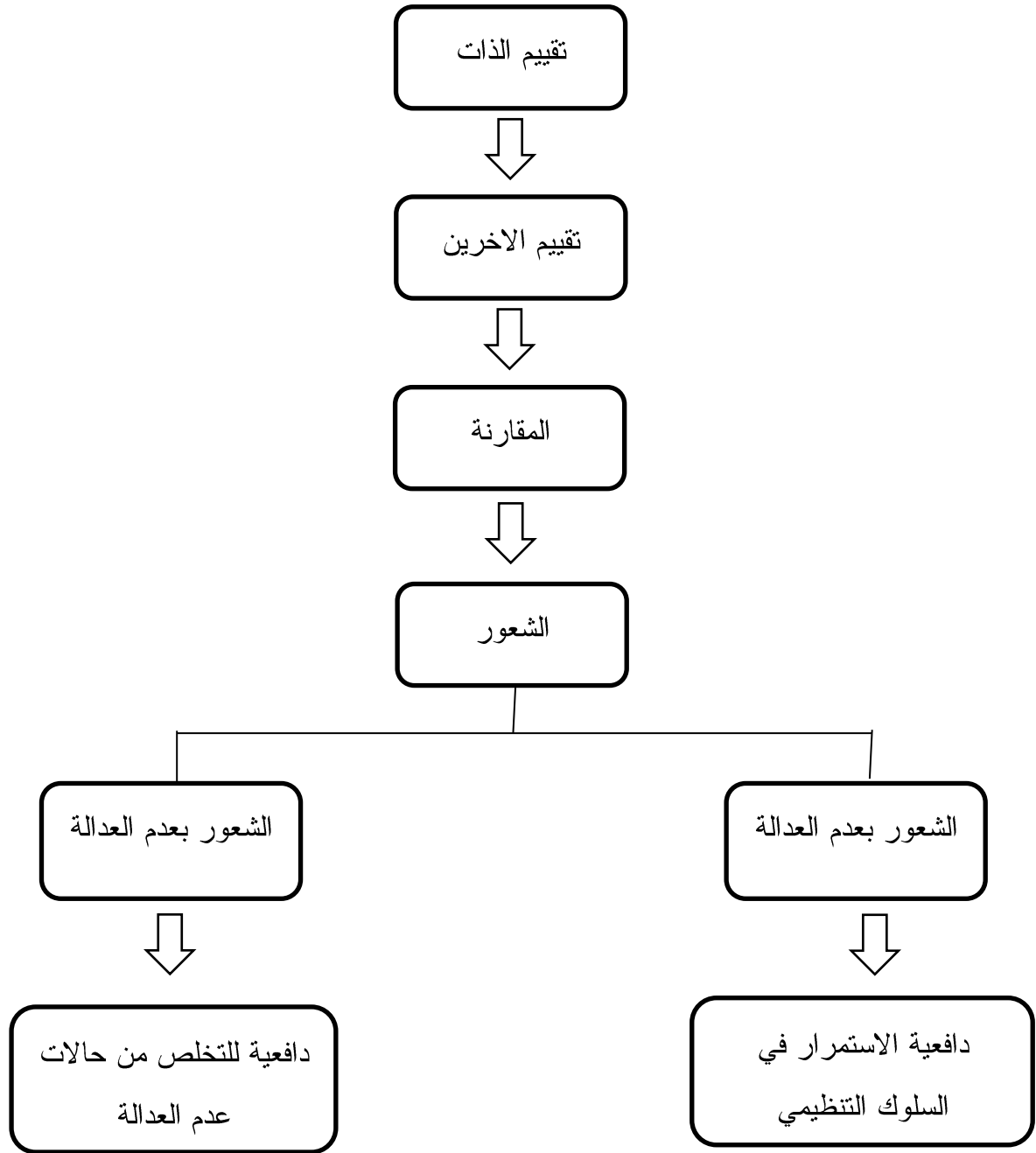
حسب " حسن راوية " فإن العدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية

تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، وعليه فإن جوهر عملية المقارنات الاجتماعية يبني عليه إدراك الموظف للعدالة حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة (حسن، 2002: 127)، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (02) يوضح ادراك العمال للعدالة التنظيمية حسب "راوية حسن" (2002)

وبحسب "أبو سمعان محمد" نقلا عن 'مورمان، جريفين' (Moorman, Griffin, 1989) فإن ادراك العدالة يبدأ بتقييم الذات والمقارنة وينتهي بالتصرف بناء على هذا التقييم إما بدافعية للاستمرار في العمل والتصرف بسلوك تنظيمي سليم أو الدافعية للتخلص من حالة عدم العدالة (أبو سمعان، 2015: 27)، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (03) يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم ادراكها حسب "أبو

سمعان" نقلا عن "مورمان، جريفين" (Moorman, Griffin, 1989)

يتبين من خلال ذلك أن عملية إدراك العامل للعدالة التنظيمية تتشكل بناء على اعتماده على مدى

تقييمه لمدخلاته والمخرجات المتحصل عليها مقابل ذلك ثم يقارنها مع زملاءه، ومنه يتولد الاحساس

بالعدالة أو عدمها، وبالتالي سنكون امام الاهمية التي تكتسيها العدالة التنظيمية بالنسبة للعامل والمؤسسة التي ينتمي اليها بصفة عامة، وذلك ما سيتم التطرق إليه لاحقاً.

5. أهمية العدالة التنظيمية:

يرى "بلوط حسن إبراهيم" أن أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها يمكن إبرازها فيما يلي:

✓ أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفيها.

✓ إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

✓ تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة.

✓ تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة كذلك (بلوط، 2002: 309).

وحسب "أبو جاسر صابرين" فيمكن ادراك العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

● إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

● إن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب

- إن العدالة التنظيمية تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند اعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الخلاق لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (أبو جاسر، 2010: 17).

ويضيف كل من "الخالدي أسماء" و"سلامة كايد" نقلا عن "بال" و"آخرون" (Ball et autre, 1994) أن العاملين والمعلمين الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية في سلوكيات المديرين وممارساتهم الإدارية مع العاملين يتولد لديهم الشعور بالحب والانتماء للوظيفة، والذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية التي يعمل بها، مما يدفعهم لبذل الجهد لرفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية للمدرسة (الخالدي، سلامة، 2014: 289).

ومنه يتضح أن العدالة التنظيمية لها دور كبير في تطوير المؤسسات من خلال اهتمامها بالعنصر البشري والعمل على تحقيق رغباته واحتياجاته بما يكفل تقديم أداء أفضل، كما أنها تسلط الضوء للكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ السائد في المنظمة، كما أنها تعكس سلوكيات تنظيمية تتمثل في

الرضا الوظيفي، الرفع من الالتزام التنظيمي وكذا تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ولمعرفة العدالة التنظيمية أكثر لابد من التعرف على الأبعاد التي تمثلها.

6. أبعاد العدالة التنظيمية:

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير الى أنه يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات (07 : 2006, Rego et Cunha)، ولكل بعد من هذه الأبعاد معاييرها الخاصة التي تعبر عنه، حيث له علاقاته وتأثيراته التي قد تختلف عن الأبعاد الأخرى، ويمكن تناول تلك الأبعاد على النحو التالي:

أ- *عدالة التوزيع*: تعرف على أنها العدالة المدركة لتوزيع النتائج (المغربي، 2007: 309)، وهي تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين والمتمثلة في: الرواتب، والمكافآت، والحوافز، وعبء العمل (Azar and Darvishi 2011:7365)، كما أنهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد (Lee, 2003 : 21)، وحسب "الشلهوب ثامر بن مساعد" فإن عدالة التوزيع تتمحور حول جانبين مهمين هما: الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي، بحيث أن الجانب الاقتصادي هو أكثر ما يهم الفرد وإن لم يصرح به، أما الجانب الاجتماعي فهو ما تبحث عنه المنظمة في المقام الأول وانطلاقاً من ذلك فإن عدالة التوزيع هي مسؤولية مشتركة بين المنظمة والفرد بحيث لابد أن يتوفر لدى الفرد سلوك تنظيمي إيجابي المتميز للحصول على الجانب الاقتصادي المناسب لما يؤديه من عمل في المنظمة، وهي تشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات المسلمة له وكذلك العوائد المتحصل عليها، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتاج القرارات (الشلهوب، 2011 : 15)

وحسب "السكر عبد الكريم" نقلا عن "يلمز" و"تزدان" (Yilamaz et Tasdan, 2009) فقد حدد أورغان" (Organ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

❖ قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

❖ قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذ حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

❖ قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تتقدم على الثانية. واذ حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة (السكر، 2012: 235).

وأضاف "زايد عادل محمد" أن لعدالة التوزيع جانبيين أساسيين هما:

➤ جانب مادي: وهو يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).

➤ جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل

على المكافآت (زايد، 2006: 18-19).

ويرى كل من "درة عبد الباري" و"الصباغ ابراهيم زهير نعيم" أنه من أجل تحقيق الاستفادة من

نظرية العدالة هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها وهي:

➤ تجنب دفع أجور أقل مما يجب: فالوحدات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور

أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها: تخفيض الإنتاج واستقطاع الكثير من

أوقات العمل للراحة، كما يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة

متطرفة من خلال الإضراب أو ترك العمل.

➤ تجنب دفع أجور أعلى مما يجب: يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجورا أعلى مما يجب قد

يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلا أنه في الغالب قد

يحدث العكس: أولا لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتا، فمع مرور الوقت يشعر العاملون

أنهم يستحقون أكثر ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي،

أما ثانيا لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل

من حقهم مما يمكن أن يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة

النهائية هي الخسارة.

➤ أن يكون هناك وعي لرؤية الموظفين للعدالة وإدراكهم لها: حيث أن هؤلاء الموظفين يتخذون

قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين

ومن سوء الحظ فقد يكون الآخرون أناسا يعملون في نفس المنظمة أو أناسا يعملون في

منظمات أخرى، ويمثل هذا الواقع تحديا للمديرين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية الذين لا

يستطيعون التحكم في رواتب وامتيازات المؤسسات الأخرى (درة، الصباغ، 2008: 404).

ب- عدالة الإجراءات: حسب "الطعامسة سلامة" نقلا عن "جرينبرغ" (Greenberg, 1990) فينظر لعدالة الإجراءات بأنها: "تلك الطرق المصممة لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات المتخذة وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين" (الطعامسة، 2015: 98)، ويضيف كل من "الطائي علي حسون فندي" و "رزوقي عصام طوبا" نقلا عن 'بال' و'سيمز' (Ball et Sims, 1991) أنها لا تقتصر فقط على المكافآت وإنما على العقوبات أيضا، بحيث ذكرا أنها: "هي العدالة في اجراءات صنع القرار وعمليات القيادة والرضا عن نظام الشكاوي واجراءات تقويم الاداء واجراءات فرض العقوبة وغيرها فعندما تكون هذه الاجراءات عادلة فإن مخرجات العقوبة تكون ايجابية" (الطائي، رزوقي، 2006: 201)، وحسب "الشلهوب ثامر بن مساعد" فإن "نايوف" و"مورمان" (Niehoof et moorman, 1993) فقد حددا مكونات عدالة الإجراءات في ثبات ودقة الإجراءات، وصحتها وواقعيتها، وعدم التحيز في تطبيقها (الشلهوب، 2011 : 19). ولقد حددها "المغربي عبد الفتاح" على أنها المكونات الهيكلية المشكلة للقلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الاجرائية التالية:

❖ قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

❖ القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع الموارد يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

❖ قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.

❖ قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

- ❖ قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثقة المصادر.
- ❖ قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات (المغربي، 2007: 303).

أما "البدراني حمد بن سليمان" فوجد انه يمكن تحديد بعدين رئيسين لعدالة الاجراءات تشمل:

- ✓ اجراءات تقييم الأداء: تختص بوجود اجراءات تضمن خضوع القرارات للموضوعية والمعايير الاخلاقية، فحسب "سيكيو" (Sekiou) فإن نظام تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، والحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة بيئة العمل. (Sekiou, 2001 : 256) ويؤكد "ميلر" (Miller, 1996) على أهمية تقويم الاداء لضمان استمرار ونجاح المنظمة، حيث ان نتائجه تمكن من المحافظة على ذوي الاداء المتميز وتحفيزهم، وارشاد ذوي الاداء الضعيف الى كيفية تحسين أداءهم.

- ✓ معايير الاجراءات واتخاذ القرارات: من خلال وجود اجراءات تضمن تصحيح القرارات في حالة اكتشاف وجود خطأ ما فيها، أو قصور أو عيب في المعلومات أو في البيانات أو في المعايير الاخلاقية المساهمة في صياغة القرارات المؤثرة في أوضاع العاملين، كما أن مشاركة العاملين في المناقشات وابداء الرأي يساعد المنظمة في اختيار وبلورة معايير تقييم الأداء ومن بينها أيضا معايير تطبيق اجراءات التقويم، وبذلك تصبح القرارات المترتبة على المعايير مقبولة من قبل العاملين لأنها تمثل صبغة توافقية تجمع بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين، مما ينتج عنها قرارات اخلاقية بالدرجة الأولى، وتحفظ حقوق العاملين واحترام انسانيتهم بالدرجة الثانية، وتعزز تحقيق اهداف المنظمة بأقصى فعالية ممكنة بالدرجة الثالثة، وترتبط بين اهداف المطلوبة والوسائل المناسبة و المتاحة والممكنة لتحقيق تلك الأهداف (البدراني، 2010: 35).

ت-عدالة التعاملات: تعتبر امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، من خلال طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والمرتبطة بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية والاحترام والدبلوماسية... والخ) (العطوي، 2007: 150)، وفي نفس الصدد نجد أنه حسب "الشلهوب ثامر بن مساعد" فهي تعد الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات حيث أن طريقة معاملة الموظف يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية، إذ أن التعامل العادل والجيد مع جميع العاملين والعلاقة القائمة على الاحترام هي الأساس الحاكم على توافر عدالة التعاملات (الشلهوب، 2011 : 21)، كما أن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

✓ الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

✓ التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة والمساعدة في تفسير وتبرير الممارسات الادارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليها (الخشروم، 2010: 312).

وترتكز العدالة التعاملية حسب رأي الباحثين "بايس" و "موج" (Bies et Moag, 1986) على طبيعة المعاملة الشخصية المدركة من قبل العاملون عند تطبيق القرارات عليهم في المنظمة، وتعكس رأي العامل الصادر بحقه القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يطبق عليه القرار أو الأجراء من قبل المدير أو متخذ القرار، فهي لا تعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية) ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات)، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ القرار والصادر بحقه القرار كون تطبيق القرارات الإدارية او لإجراءات يتطلب نوعا من الاتصالات بين صانعي القرار والصادر بحقه القرارات، وهذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات

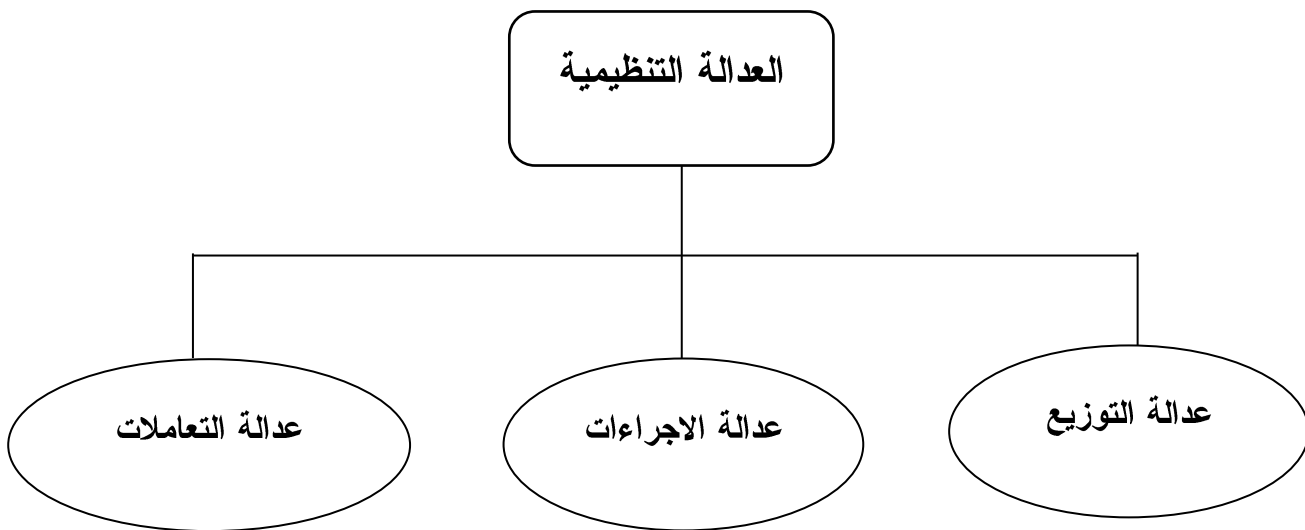
ومخرجات القرار عادلة، وهناك توجد أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التفاعلية عند مصدر القرار وهي:

❖ **الثقة:** تحصل عندما يشعر العاملون أن مصدرا لقرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.

❖ **الاحترام:** يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر مصدر القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهذيب.

❖ **الملائمة:** أو الموائمة يدركها العاملون عندما يتجنب مصدر القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو دينه والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.

❖ **التبرير:** ويتحقق من خلال قيام مصدر القرار بتقديم توضيحات كافية للقرار المصدر وبيان أسبابه، مخرجاته والآثار السلبية والايجابية لهذا القرار، وعدم التبرير يجعل العامل يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحا (الطعامسة، 2015: 100). بذلك ويمكن ايجاز ايجاز أبعاد العدالة التنظيمية في الشكل التالي:



الشكل (04) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية من إعداد الباحثة

بعد مراجعة العديد من الأدبيات لاحظت الباحثة أن معظمها اتفق في تحديد الأبعاد الأساسية التي تتكون منها العدالة التنظيمية والمتمثلة في عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات، وكل بعد يحمل مجموعة من القواعد ولذلك نجد أنها تتخذ عدة أشكال سيتم تناولها في العنصر الموالي.

7. أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال المحددة للعدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- **العدالة الداخلية:** يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق ما يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا.
- **العدالة الخارجية:** يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.
- **العدالة الفردية:** وتعرف من خلال مقارنة الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من

الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات ولا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة (بلوط، 2002: 306).

بعد معرفة الأشكال المحددة للعدالة التنظيمية، حيث نجد أن منها الداخلية والخارجية والفردية، فمن الأكيد أن هناك مجموعة من النظريات المفسر لها حيث سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

8. نظريات العدالة التنظيمية:

ترى "خميس أبو ندا سامية" أنه بالاعتماد على الأبعاد المشتملة للعدالة التنظيمية فيمكن تصنيف النظريات إلى ما يلي:

أولاً: نظريات العدالة التوزيعية: وهي تشمل:

أ- نظريات محتوى رد الفعل: وتشمل بدورها:

➤ **نظرية العدالة:** استخدم آدمز (Adams 1963) نظرية التناظر أو اللانسجام الإدراكي

(Dissonance Theory Cognitive)، أساساً لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن

الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية

العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية وقد بنى "آدمز" هذه النظرية على الفرضين التاليين:

✓ أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات

المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع

مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي وقد عرف "آدمز" المخرجات على

أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل النقود والمكافآت وزيادة

السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل الشاقة أما المدخلات فهي

الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة،

المهارة، الجهد والدافع.

✓ إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

* **الغضب:** إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

* **الشعور بالذنب:** إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي (خميس، 2007: 155).

ويضيف "البدراني حمد بن سليمان" أنه إذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً، أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر من عند مقارنتها بمكافآت زملاءهم فأنهم يزدون جهودهم الخاصة ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أن يقللوا جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة (البدراني، 2010: 28).

✚ **نظرية التبادل الاجتماعي:** لقد وضع بلو (Blau 1964) نظريته بالاعتماد على الفرضين

التاليين:

✓ طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

✓ عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا (خميس، 2007: 156).

✚ **نظرية الحساسية للعدالة:** لعل الانتقاد الرئيس الموجه إلى بنية العدالة التوزيعية، انه لن تقدم تصور واضح وشامل لسير العدالة التنظيمية في المنظمات، وافترضها بأن الأفراد متساوون في إدراك العدالة، مهملة الفروق الفردية، لاسيما النفسية منها، وبالإضافة إلى ذلك فيرى "هيوزمان وزملاءه" أن العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية وتعتبر العلاقات الاجتماعية أيضا عائدا منتظرا، وبهذا تمت إضافة بعد جديد في إدراك العدالة التنظيمية يتمثل في حساسية الفرد للعدالة، لتأخذ في الاعتبار الفروق الفردية النفسية، لأن الأفراد يسلكون طرقا مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك حالة العدالة أو عدم العدالة، وذلك بسبب اختلاف تفضيلاتهم، لذلك نجد أن "مايلز" قسم الأفراد إلى ثلاث فئات:

◆ تمثل الفئة الأولى: المؤثرون: يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون، لديهم استعداد للتعاون والمساهمة مع الآخرين تلقائيا دون مقابل.

◆ وتمثل الفئة الثانية: المساوون: يمثلون النمط السائد، يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع معدلات المدخلات والمخرجات عند الآخرين.

◆ بينما تمثل الفئة الثالثة: الأنايون: يميلون إلى الأخذ أكثر من العطاء ويشعرون بأن العالم مدينا لهم وأن ما يحصلون عليه من عوائد وعون من الآخرين هو من حقهم (البدراني، 2010: 28).

وفي نفس الصدد نجد أنه حسب "أبو جاسر صابرين" عن (عواد، 2003) فلقد قام 'حوسمان وآخرون' (Huseman et autre) في سنة 1987، بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، وقام بتصنيف هؤلاء الأفراد الى ثلاث فئات وهم:

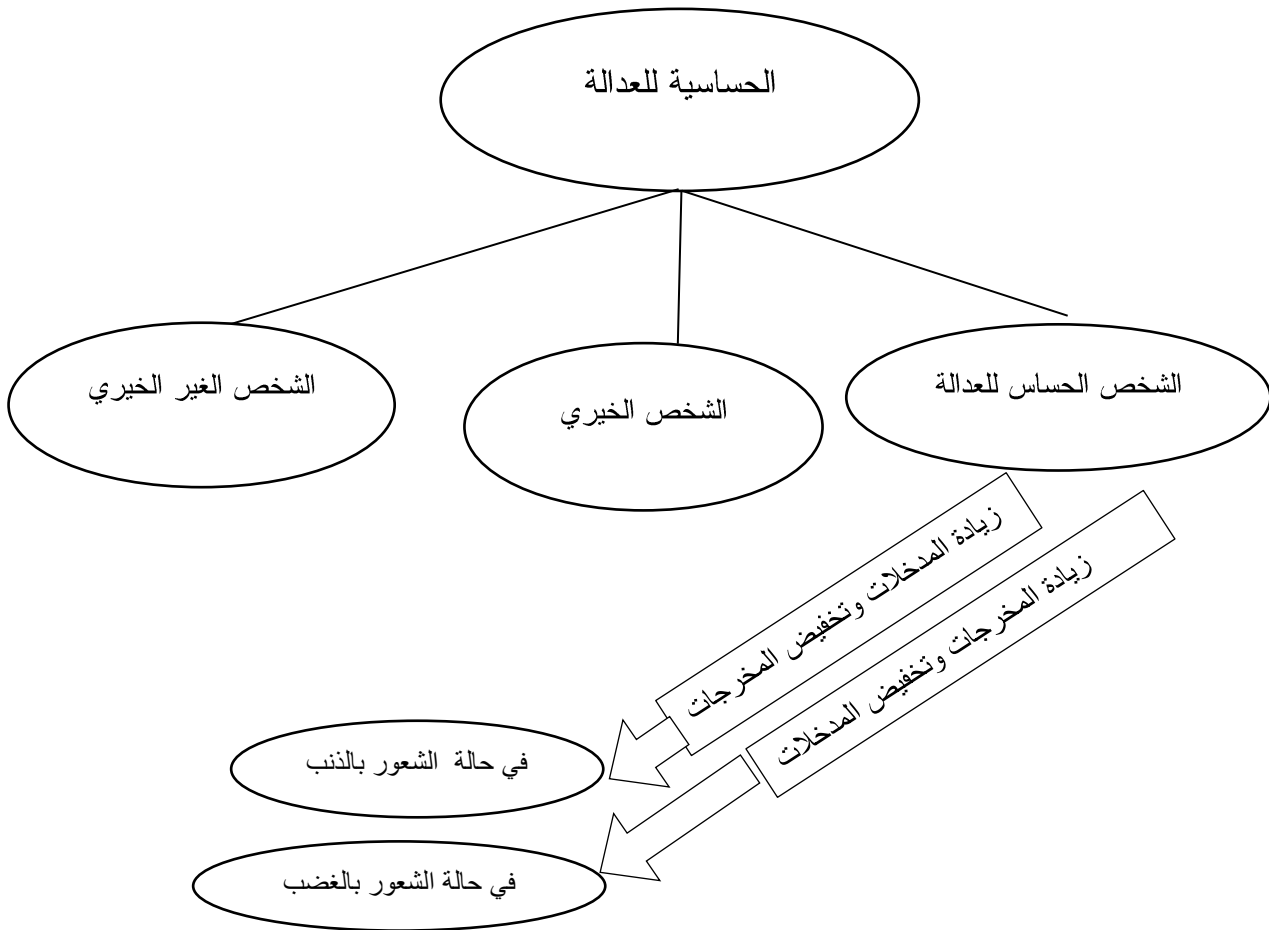
❖ **الشخص الحساس للعدالة:** هو الشخص الخاضع في تقييمه للعدالة لافتراض نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة والتبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

❖ **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فهو يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الامتيازات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

❖ **الشخص الغير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فهو لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه من امتيازات في علاقات التبادل الاجتماعي (أبو جاسر، 2010: 16). ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:



الشكل (05) يوضح الحساسية للعدالة التنظيمية

ولتفسير الاختلاف بين مجموعات الحساسية للعدالة التنظيمية في إدراك الأهمية النسبية للعوائد

الوظيفية، فيرى "مايلز وزملائه" أن المجموعات الثلاث تختلف فيما بينها في متغيرين أساسيين هما:

◇ الأول: مدى الرغبة في المحافظة على العلاقات الطيبة مع الآخرين.

◇ الثاني: مدى الرغبة في الحصول على العوائد (البدراني، 2010: 27-29).

وفي نفس الصدد أضاف "البدراني حمد بن سليمان" أن دراسة (حمودة، 1999) المطبقة على

المنظمات في الكويت، كشفت عن تعدد واختلاف العوائد الوظيفية وتباين تفضيلات العاملين لها ضمن

الفئات الثلاث لحساسية العدالة، موضحة في الجدول التالي:

الجدول (01) يبين تفضيلات العاملين تجاه الحوافز والعوائد الوظيفية

الترتيب	فئة المؤثرون	فئة المساوون	فئة الأثافيون
01	تلبية الطموحات	تلبية الطموحات	الراتب مجزي
02	الحب والانتفاء	الراتب مجزي	التقدم والرقي
03	قيمة الذات	التقدم والرقي	الظروف المادية
04	استخدام المهارات	الظروف المادية	الأمان الوظيفي
05	التقدير من الرؤساء	التقدير من الرؤساء	تلبية الطموحات
06	الثقة بالنفس والزهو بالإنجاز	الثقة بالنفس	حرية القرار
07	الثناء من الزملاء	قيمة الذات	المكانة الاجتماعية

✚ نظرية الحرمان النسبي: لقد قرر "مارتن" (Martin 1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع

نظرية العدالة لـ "آدامز" Adams (1965-1963) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام

الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة الى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه

النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد

مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

ب- نظريات محتوى الفعل المسبق: تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما:

✚ نظرية تقييم العدالة: يرى "ليفنثال" (Leventhal, 1976) أن مدركات التابعين للعدالة

التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن

بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة على أساس أن الضغط

البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وقد ناقش

المبادئ الرئيسية التي تحدد عدالة المخرجات وهي:

✓ قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات

أداء عالية.

✓ قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين

أعضاء الجماعة.

✚ نظرية دافعية العدالة: يقترح "ليرنر" (Lerner,1977) خلافا لآراء 'ليفنثال' (Leventhal)

أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط المتعرض لها،

ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، كما يرى أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار

الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو

المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

ثانياً: نظريات العدالة الاجرائية: ويمكن تصنيفها الي:

أ- نظريات عمليات رد الفعل: تعتبر بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، حيث أنها تقيم

ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار،

هما:

✓ التحكم في العملية: يشير الى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات

التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).

✓ التحكم في القرار: يشير الى قدرة الفرد على الاختيار، أي أن يكون له كلمة أو تأثير في

القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

ب-نظرية عمليات الفعل المسبق: تعتبر نظرية تفضيل التوزيع المصممة من طرف "ليفنثال"

(Leventhal) بمثابة نموذج لنظريات عمليات الفعل المسبق، وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية

تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة

التوزيعية وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤيدها

أو يفضلها الأفراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة

والإنصاف بصفة عامة، وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية المؤدية

الى تحقيق العدالة وهذه المكونات هي:

✓ الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.

✓ تعريف هيكل عملية صناعة القرار.

✓ تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.

✓ تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو

المكافآت والمستقبلين لها.

✓ جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.

✓ وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.

✓ وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

ثالثاً: نظريات العدالة التعاملية: ويؤكد "شان" (Chan.2000) أن عدالة التعامل تحتوي على:

✓ الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء

للمرؤوسين.

✓ التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها (خميس، 2007: 162).

وفيما يلي جدول يلخص النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

الجدول (02) يبين تلخيص لنظريات العدالة التنظيمية من اعداد الباحثة:

النظرية	المؤسس	الافتراضات	
أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية. ان المقارنة الغير عادلة بين مدخلات العامل ومخرجاته أو بين مخرجاته ومخرجات الآخرين تجعله يندفع لجعلها اكثر توازنا. الأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت الآخرين فإنهم يزيدون جهودهم الخاصة. الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أن يقللوا جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة.	آدامز (Adams 1963)	نظرية العدالة	النظريات التوزيعية محتوى رد الفعل
أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فهو في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، لذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي. عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.	بلو (Blau 1964)	نظرية التبادل الاجتماعي	
العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية وتعتبر العلاقات الاجتماعية أيضا عائدا منتظرا. الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية النفسية، لأن الأفراد يسلكون طرقا مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك حالة العدالة أو عدم العدالة، وذلك بسبب اختلاف تفضيلاتهم. فنجد الحساس للعدالة، الشخص الخيري، والغير الخيري.	حوسمان وزملاءه (Huseman et al) 1987	نظرية الحساسية للعدالة	النظريات التوزيعية محتوى رد الفعل
هي تتشابه مع نظرية "آدامز" وهي نفترض أن الفرد يقيس نسبة مخرجاته مع مدخلاته، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية.	نظرية الحرمان النسبي	مارتن Martin (1981)	

الجدول (02) يبين تلخيص لنظريات العدالة التنظيمية من اعداد الباحثة (تابع):

الافتراضات	المؤسس	النظرية	
أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، والمبادئ الرئيسية المحددة لعدالة المخرجات هي: قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية / قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.	ليفنثال (Leventhal, 1976)	نظرية تقييم العدالة	محتوى الفعل المسبق
لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية كثقافة المجتمع وحجم المخرجات والهدف المراد تحقيقه من التوزيع.	ليرنر (Lerner, 1977)	نظرية دافعية العدالة	
يشير الى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).		التحكم في العملية	عمليات رد الفعل
يشير الى قدرة الفرد على الاختيار، حيث يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر.		التحكم في القرار	
تؤكد أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف، وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي الى تحقيق العدالة وهي: الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار، تعريف هيكل عملية صناعة القرار، تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلية المخرجات، تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات والمستقبلين لها، جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم، وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات، وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.	ليفنثال (Leventhal, 1976)	نظرية تفضيل التوزيع	عمليات الفعل المسبق
تحتوي على: الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء./ التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات غير مناسبة يتم توزيعها.	"شان" (2000). Chan(نظرية التعامل	النظريات العملية

من خلال ما تم عرضه في هذا العنصر اتضح للباحثة أن هناك تعدد واختلاف في النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية وذلك باختلاف المفكرين والباحثين، وفي العنصر الموالي سيتم التعرف على أهم مجالاتها.

9. مجالات العدالة التنظيمية:

يرى *زايد عادل محمد* أن الدور الأساسي للمنظمات يتمثل في عملية إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مجالات:

✚ المجال الأول: جذب الموارد البشرية: إذ أن عملية استقطاب من أنها تصحيح اتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات بعد ان كانوا يعتقدون ان المحسوبية والعلاقات الاجتماعية هو السبيل الوحيد للحصول على وظيفة مناسبة.

✚ المجال الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية: من حيث تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين ضمن بقاءهم واستمرارهم في المنظمة، كما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظم الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

✚ المجال الثالث: فيركز على تنمية العاملين بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء (زايد، 2006: 159).

ويضيف *البدراي حمد بن سليمان* " أنه بما أن العوائد المحفزة للعاملين تنقسم إلى قسمين: الأول عوائد مادية مثل: المرتب والمكافآت والبدلات وغيرها من المزايا، والثاني عوائد معنوية مثل: الاعتراف والتقدير بالجهد والأداء، توسيع مسؤوليات الوظيفية، توافر فرص النمو الوظيفي وغيرها، ويكون منحها بناء على نتائج تقييم الأداء، لذا نجد أن العاملون بالمنظمات يتنافسون على العوائد المحفزة على الأداء والمالية لاحتياجاتهم في الحياة، وذلك في أربع مجالات تتمثل في:

- أولاً: الترقية: وهي تقدم الافراد العاملين وانتقالهم من مستوى ادنى الى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد في العمل في المستويات الاقل الى عمل ذي مستويات وموقع افضل يتطلب مهارات اعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب أو الاجور المدفوعة (نعساني، عقلي،

2008: 416). كما أنها تعني شغل موظف لوظيفة أخرى ذات مستويات أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى الوظيفة الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات (ماهر، 2001: 385)، وترتبط الترقية إما بالكفاءة أو بالأقدمية فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالأطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقاً لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقاً للأداء الوظيفي (عبد الباقي، 2004: 405).

وبالتالي فإن الترقية عامل مهم للإحساس بالعدالة التنظيمية، لذا لا بد من التزام المنظمة بإجراءات موضوعية لفرز المرشحين وحصر الترقية في الأكفاء والأجدر، وأخيراً مدى حفظ المنظمة لحقوق الموظف وجهده في المترتبات على القرار من حيث بدأ سريان الترقية (من تاريخ الاستحقاق، أم من تاريخ قرار الترقية) والأثر الرجعي لبعض النتائج المالية (البدراي، 2010: 39)

- **ثانياً: التدريب:** يعتبر التدريب الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية أو المستقبلية" (الهيبي، 2005: 223)، كما يعرف على أنه: "عملية مخططة يتم بموجبها إكساب المهارات اللازمة للعامل بقصد رفع كفاءته الإنتاجية كما وكيفا وتحسين اتجاهاته نحو العمل وتقوية دافعيته له" (شحاتة، 2006: 72)، ويهدف التدريب إلى كسب مهارات وقدرات لازمة لأداء العمل أداء حسن، وكسب معلومات يتعين على العامل معرفتها والمتعلقة بعمله أو الشركة التي يعمل بها (شريت،

2001: 173)، وبطبيعة الحال تختلف المتطلبات التدريبية تبعاً لاختلاف المهام والأدوار الذي يقوم بها كل عضو في المنظمة، إذ أن الدور المطلوب من أصحاب المراتب العليا، هو قيادة المنظمة نحو التقدم والمنافسة، وبالتالي تحتاج إلى مهارات استراتيجية وابداع وتعلم يسهم في تجنب أخطاء العمل قبل وقوعها والتوجه نحو أساليب الجودة الشاملة التي تهتم بالوفاء بمتطلبات العميل والوصول السريع إليه قبل المنافسين وبالتالي نيل ثقته بالمنظمة ومن ثم الحفاظ على ولائه للمنظمة والترويج لها، مما يساعد في استقطاب عملاء جدد، في المقابل فإن الدور المنوط بأصحاب المراتب الدنيا يقتصر على مهام تنفيذية روتينية لا يحتاجون فيها إلى قدرات ذهنية عالية، وإنما يمكن اكتساب المهارات المطلوبة لإنجاز أعماله بالممارسة وأسلوب التجربة والخطأ والتوجيه الذي يلتقونه من المشرفين مباشرة أو بإحاقهم بدورات تدريبية متخصصة خارجية أو تدريبهم على رأس العمل (البدراني، 2010: 40).

- ثالثاً: المكافأة: يرى "الصيرفي محمد" أن فكرة منح المكافأة تقوم أساساً على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية، نظراً للثقافة والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر الذي يعتبر المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها (الصيرفي، 2006: 327). وينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده ودوره في الإنتاج، والوقت المستقطع لصالح المنظمة، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر ويقابل ذلك الأجر السلبي ويتمثل في العقاب بصورة حسم من الراتب، في حين النوع الثاني من العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة نسبة من الراتب بحيث إن كل مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى، إذ يعتبر العائد وسيلة لتأمين واشباع حاجات الإنسان للبقاء والسعادة (البدراني، 2010: 41).

- رابعا: العقاب: إن تعارض الأهداف يمثل تحديا لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء، فيؤدي إلى تدني الانتاجية، ولتلافي ذلك لابد من حمل الموظف على الإذعان والطاعة، باللجوء لاتخاذ إجراءات عقابية اتجاهه، وإلا تمادى في استغلال المنظمة واستهلاك طاقاتها. (البدراي، 2010: 41)، وهناك الكثير من أساليب العقاب تتراوح ما بين توجيه لوم أو حسم من المكافآت الى قرار إنهاء الخدمات، وبالتالي فإن عقوبة إنهاء الخدمات من شأنها ان توفر للمنظمات المنافسة أو المؤسسات المعادية فرصة لكي تستفيد من العامل المنتهية خدماته، مما قد يؤدي الى فقدان المنظمة تفوقها وتهتز هيبتها امام العملاء والمتعاملين والمراقبين لأدائها (السكرانة، 2008: 249).

بعدها تم التأكيد من تعدد استخدام العدالة التنظيمية في الكثير من المجالات المهمة بالمواد البشرية والكفاءة الاداء الوظيفي والتنظيمي بصفة عامة، فإنه سيتم تناول أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية في العنصر الموالي.

10. العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

حسب "زايد عادل محود" فيمكن تحديد أربع متغيرات يمكن ان تؤثر في العدالة التنظيمية

وذلك على النحو التالي:

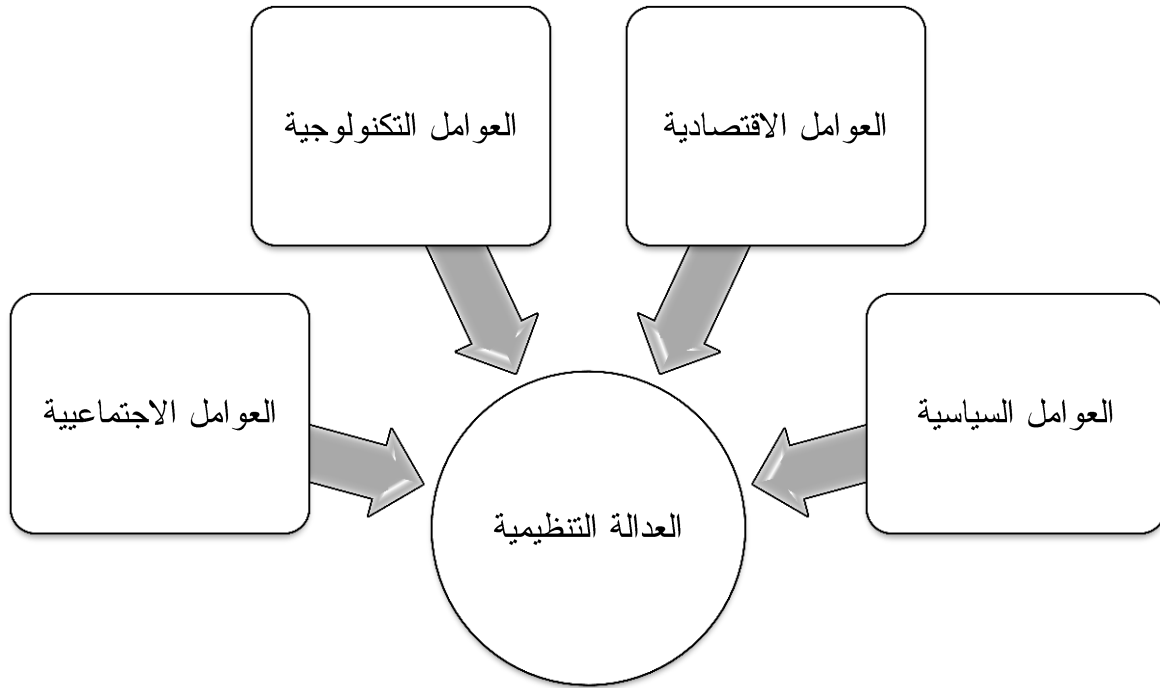
أ- المتغيرات السياسية: ويقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة والمنظمات والهيئات الحاكمة والتي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية. وتمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة والمؤثرة على العدالة التنظيمية، وغالبا ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى الاستقرار في نشاط الأعمال في الدولة وتدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة المختلفة، ومن بين المتغيرات السياسية: القوانين واللوائح الحكومية، التغيرات في قوانين

الضرائب، متخصصات الدفاع والتكاليف، قوانين التصدير والاستيراد، قانون العمل الموحد، السياسات المالية الحكومية ... إلخ.

ب- *المتغيرات الاقتصادية*: هي الإطار العام المنظم للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس تركيبية المنظمات العاملة في الدولة سواء القطاع العام أو الخاص، ومن بين هذه العوامل نجد: قوانين خصخصة الشركات، أسعار الفوائد في البنوك، أسعار المواد الخام، معدلات البطالة، نمط الاستهلاك، أسعار العملات الأجنبية ... إلخ.

ت- *المتغيرات الاجتماعية*: وهي تعكس تلك المتغيرات القيم والتقاليد والعادات السائدة في مجتمع معين، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم الى القيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات: متوسط دخل الفرد، الثقة في الحكومة، نمط الحياة الاجتماعية، مفهوم العمل، الهجرة الداخلية والخارجية ... إلخ.

ث- *المتغيرات التكنولوجية*: وهي تمثل انعكاسا لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع بهدف انتاج السلع وتقديم الخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية (المصانع، المعدات والآلات)، والجانب المعرفي، ومدى قدرة المجتمع على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين المتغيرات التكنولوجية نجد: الانفاق على البحوث والتطوير، مستوى الانفاق على التعليم، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، نظم المعلومات الادارية، عصر المعرفة ... إلخ (زايد، 2006: 110-117) ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:



الشكل (06) يوضح العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية من اعداد الباحثة

بعد معرفة أن العدالة التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية وكذا التكنولوجية والمتمثلة في: القوانين واللوائح الحكومية ومتوسط دخل الفرد ونمط الحياة الاجتماعية والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ومدى قدرة المجتمع على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، فكل تلك العوامل تعمل على رفع أو انخفاض مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية وادراكها من قبل العمال، إلا أننا نجد بالإضافة الى ذلك أنها تؤثر كذلك على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة، وذلك ما سيتم تناوله في العنصر التالي.

11. تأثير العدالة التنظيمية:

يرى "علوان قاسم نايف" أن العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات

من أهمها:

أ- الولاء التنظيمي: لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل

بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعتبر الارتباط

النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

ب- ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الاجرائية والتعاملات)، وتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

ت- زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، كما أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

ث- أداء العمل: ممكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوع الأداء حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أداءه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخير عن العمل، أو يتغيب عن العمل أحيانا (علوان، 2007:

(61-60).

كما يضيف "البراني حمد بن سليمان" أنه يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على بعض المتغيرات الأخرى يمكن إيجازها فيما يلي:

✚ الإبداع والمنافسة: حيث يعتبر الإبداع أداة للتفوق على المنافسين، إذ أن المنافسة تمثل نوعا من التفاعل المنظم الذي ينطوي على كفاح من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد تكون المنافسة مباشرة أو غير مباشرة، ويعرف بعض الباحثين الإبداع على أنه: "يتمثل في أي نشاط انساني يترتب عليه ايجاد متغير أو احداث شيء جديد في صياغته النهائية حتى وان كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوفر فيه صفة الخبرة والكفاءة والملاءمة والأصالة، ويندرج تحت هذا كل من الإنتاج الفني والعلمي، والصناعي" (قنديل، 2010: 125)، كما يعرفه "المغربي كامل محمد" نقلا عن "بول تورانس" (E. Paul Torrance) بأنه: "عملية البحث العلمي أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائض والتغيرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق وغير ذلك، ثم تحديد الصعوبة وتبين هويتها، ثم البحث عن الحلول واجراء التخمينات، أو الافتراضات، عن النقائض والعيوب، ثم اختبار هذه الفرضيات واعداد اختبارها، وأخيرا صياغة النتائج ونقلها (المغربي، 2004: 341)، ويرى "الخطيب ومعايطة" أن الإبداع Creativity هو أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات علاقات لم يسبقك إليها أحد. أما الابتكار Innovation فيعني التطبيق العملي للإبداع خصوصا في مجالات الأعمال، التجارة، الصناعات وبعض المنتجات، وقد يتداخل معنى الإبداع والابتكار أحيانا ليكون بمعنى واحد لدى بعض الباحثين والدارسين، وهما يختلفان عن الاختراع أو التوصل إلى نظريات جديدة في العلوم أو الرياضيات أو غيرهما (الخطيب والمعايطة، 2009: 321). وإذا كان المتميزون بالأداء هم أحد مصادر الأفكار الجديدة المبدعة، فإنه عندما يتعرضون لممارسات غير عادلة، قد يتولد لديهم الشعور بالإحباط، وعندها لن يكون بإمكانهم

التفاني بالأداء والانغماس في التفكير بغرض حل مشكلات الأداء والجودة بحلول إبداعية (البدراني، 2010: 43).

الصراع التنظيمي: هو العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى (الزبيدي وآخرون، 2015: 169)، كما يعتبر ظاهرة سلوكية عادية تنتج عن بعض العلاقات السائدة بين جماعة العمل كصدى لاختلاف في وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة (فليه، عبد المجيد، 2005: 132). وحسب "بوفلجة غيات" نقلا عن 'ليكرت' و'ليكرت' (Likert et al, 1976: 07) فينظر الى الصراعات على انها نزاع حاد من اجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، والتي ان تحققت، تحول دون حصول الآخرين على رغباتهم، مما يؤدي الى ظهور العداة (غيات، 2008: 117)، كما أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والصراع بحيث كشفت بعض الدراسات مثل الدراسة التي قام بها "العبيدي" فأكدت وجود علاقة بينهما، حيث يؤدي عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين إلى الصراع بينهم (البدراني، 2010: 43).

المواطنة التنظيمية: هي مجموع الأنشطة الفردية الاختيارية الغير مأجورة للموظف والمساهمة إلى حد كبير في الفعالية التنظيمية (Paillé, 2005: 140)، كما يرى "عبد الفتاح المغربي" عن 'اورغا' (Orga) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيميا والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي، فهي السلوكيات غير الرسمية المقدمة من قبل الفرد بشكل اختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب (المغربي، 2007: 314)، ويعرفها كل من "داقوت" و"قوازان" (Dagot et Voisin) بأنها: "سلوك فردي اختياري غير

معترف به في نظام المكافآت الرسمي، والمساهم في تحسين أداء المنظمة". (Dagot 2007 :64)
et Voisin, وفي نفس الصدد نجد أن Renaud (رونالد) نقلا عن 'غراهام' (Graham)،
عرف سلوك المواطنة التنظيمية أنه يعكس الأدوار في منظمته والمجازرة للاعتبارات
الشخصية من أجل مصلحة المنظمة (Renaud, 2003, p15). كما يعرفه "ستيفان رو"
(Stéphane, 2001) بأنه ذلك السلوك الفردي التطوعي الذي لا تتطلبه الوظيفة أو المنظمة
(Roux, 2001 :22).

الاحباط والروح المعنوية: تعتبر الروح المعنوية التزام ادبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم
لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق اهدافها، ولاشك أن الفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية في
مقابل حصوله على الاجر، كما أن رب العمل ملزم أدبيا بدفع الأجر المجزي له وبأن يحسن
معاملته (أبو الحجاج، 2010: 164)، كما أنها تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجياته، فتمثل
ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في
العمل (العيسوي، 2004: 191)، بالإضافة إلى أنها تختص بمشاعر العامل نحو العمل الذي
يقوم به ونحو زملائهم في العمل، وهي بالتالي حصيلة تلك المشاعر مختلطة بساعات العمل
الذي يقوم بها والاجر الذي يحصل عليه والاشراف الذي يخضع له (فليه، عبد المجيد، 2005:
110).

الرضا الوظيفي: هو مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد نحو عمله فقد تكون إيجابية أو
سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع للتصور المراد تحقيقه من عمله (حجازي، 2006: 96)، كما انه
قدرة عمل الفرد على اشباع الحاجات الاساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما
يتضمن التقدير والإنجاز والابداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة العائدة عليه من
جراء القيام بالعمل نفسه (فليه، عبد المجيد، 2005: 258). كما تشير نظرية التوقع لـ "فروم"

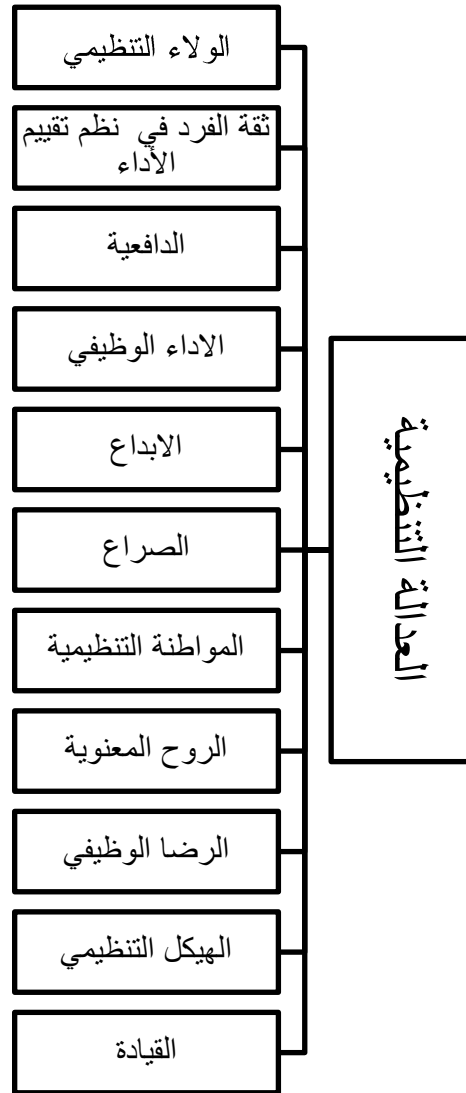
إلى أن انخرط الشخص في العمل مبني على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجور والمكافآت، وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا (البدراي، 2010: 44).

✚ الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي على كونه: "الاطار والبناء المحدد للتركيب الداخلي للمشروع، حيث يوضح التقسيمات والتنظيميات والوحدات الفرعية المؤدية إلى مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع" (الحسيني، 2010: 176)، ويرى كل من "رايت" و"كروول" و"بارنال" (Wright, Kroll, Parnell) أن الهيكل التنظيمي: "يمثل الإطار الذي يشير إلى طرق توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد والطرق التي يجتمع فيها الأفراد معا في أقسام أو وظائف إدارية محددة (Wright, Kroll, Parnell : 1998, 201)، وبخصوص تأثير العدالة التنظيمية على الهيكل التنظيمي فوجد "البدراي حمد بن سليمان" أن دراسة (الطحيح ومحمد 2003) أكدت وجود علاقة بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية والمشاركة التي تكون بدرجة أكبر كلما كانت الهياكل التنظيمية تبتعد عن المركزية وتكون الاتصالات فيها أكثر انفتاحا وشفافية. (البدراي، 2010: 46).

✚ القيادة: تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (الزبيدي وآخرون، 2015: 304)، كما يعرفها "العويسات جمال الدين" ويقول بأنها: "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الاعمال المنوطة بهم بحماس وثقة" (العويسات، 2005: 04)، ويضيف "جيلبرت فارهولم" Gilbert w. Fairholm ويعرفها فيقول بأن: "القيادة ليست مجرد عملية التأثير لضمان تنفيذ القواعد والإجراءات، بل هي أكثر من ذلك تشمل تحقيق الأهداف" (Gilbert, 2009 : 09) وعلاقة العدالة التنظيمية بالقيادة تتجلى في

أن الممارسات والقرارات العادلة أو الغير العادلة تصدر من المستوى الأعلى في المنظمة إلى المستوى الأدنى، ويعتبر كل مدير بالنسبة لمرؤوسيه بمثابة القائد (البرداني، 2010: 46).

ويمكن تلخيص المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بالعدالة التنظيمية في الشكل التالي:



الشكل (07) يوضح تأثيرات العدالة التنظيمية من إعداد الباحثة

وبالتالي يتضح أن العدالة التنظيمية باعتبارها من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بمجموعة من العوامل، فغيابها يخلف نتائج قد تؤثر على الفرد بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة، ومنه لا بد من معرفة ذلك في العنصر التالي.

12. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

حسب "ابو جاسر صابرين" فقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعادها يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

✓ بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (أبو جاسر، 2010: 17).

✓ أما بالنسبة لبعد عدالة التعاملات فيمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد (الخشروم، 2010: 312).

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن العدالة التنظيمية هي من أهم المواضيع التي يهتم بها العلماء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما لها من أهمية على مستوى الفرد ومستوى المؤسسة باعتبارها من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة في الفرد العامل بصفة خاصة، والمؤسسة بصفة عامة، كما ان الاهتمام بها يعد من العناصر المؤدية الى تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي رفع الانتاج للازدهار والتقدم، وبالتالي فمن بين النتائج السلبية لعدم ادراك العمال واحساسهم بالعدالة التنظيمية نجد أن ذلك يترتب عنه انخفاض في مستوى رضاهم الوظيفي ومستوى التزامهم للمؤسسة التي يعملون بها، ولهذا سيتم تناول الالتزام التنظيمي في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل العديد من الباحثين والكتاب لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها، كما أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقود الماضية إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها (كاظم، 2010: 47)، كما أن الالتزام Commitment، والولاء Loyalty لفظان اختلفا على كونهما مترادفين، فقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة Commitment على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني Commitment الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty (الشمالي، 2002: 19). ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المصطلحين كمصطلح واحد وذلك نظرا لتزادف الكلمتين.

1. تعريف الالتزام التنظيمي:

تتعدد التعاريف بتعدد جهات نظر الباحثين، فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة، ومنهم من ينظر إليه على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أن هناك اتجاه ثالث يعتبر أن الالتزام يعتمد على مدى شعور الفرد بالواجب والمسؤولية للبقاء في المنظمة (الفارس، 2011: 77).

وحسب "المغربي عبد الفتاح" فيعد تعريف كل من "موداي" و"ستيرز" (Mowday et Steers) من أكثر التعريفات شيوعا حيث يحدد الالتزام التنظيمي على أنه: "يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة الفرد أو شعور قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك

التنظيم، وإيمان كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها" (المغربي، 2007: 337).

ويذكر "جايمون" (Jaemoon) أن الالتزام التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة (Jaemoon, 2000 : P110)

وحسب "اليامي أحمد" نقلاً عن كل من "موداي" و"ستيرز" و"بورتر" (Mowday, Steers et Porter, 1979) فإن الالتزام التنظيمي: "هو القوة النسبية للتطابق أو التماثل مع منظمة معينة والانهماك فيها" (اليامي، 2008: 51).

وعرفه "العمرى أيمن أحمد" و"كامل مصطفى ندا" نقلاً عن كل من "أورلي" و"جاتمان" (O'reilly et Chatman, 1986) على أنه: "الارتباط النفسي الرابط بين الفرد والمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها" (العمرى، كامل، 2011: 470).

وعرفته "فلمبان إيناس" على أنه: "إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة" (فلمبان، 2007: 25). وذلك يتطابق مع ما ذكره كل من: "أبو الروس سامي" و"حنونة سامي" حيث اعتبراه أنه الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريته وتطويرها (أبو الروس، حنونة، 2011: 1263).

ويرى "شال" (Scholl) أن الالتزام التنظيمي هو: "أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور

بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب" (المبيضين، الأكلبي، 2012: 186).

يعرفه "صلاح الدين محمد عبد الباقي" على أنه: "يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة" (صلاح الدين، 2004: 181).

وحسب "حريم حسين" فينظر "دافيس" (Davis) إلى الالتزام على أنه: "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته" (حريم، 2009: 94).

والالتزام التنظيمي حسب كل من "هال" (Hall) و"شneider" (Schneider) و"نيجرن" (Nygren) يعني: "العملية التي من خلالها يتم الارتفاع بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والتنظيم، وحيث يستشعر الفرد الاستغراق مع جماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى إنجازها مما يعود عليه بالرضا" (رسمي، 2004: 11).

وحسب "السعودي موسى" فإن الالتزام التنظيمي: "يمثل قناعة إنسانية تجمع بين المقاصد المادية والمقاصد السلوكية والقيمية، لتعكس الموقف الإنساني للعاملين إزاء منظماتهم وما يتخللها من نشاط وعمل" (السعودي، 2006: 389).

ويرى "العنزي سعد علي" و"الزبيدي غني دحام" نقلا عن "بوشنان" (Buchanan, 1974) أن الالتزام يعبر عن موالة الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور هي: التطابق Identification بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج Involvement في النشاط الذي يمارسه الفرد، والولاء Loyalty من خلال مودة الافراد وتعلقهم بالمنظمة (العنزي، الزبيدي، 2006: 119).

وعرفه "نعموني" نقلا عن 'بورتر وآخرون' (Porter et autre) بأنه: "اعتقاد قوي وقبول لأهداف وقيم المنظمة، وإرادة ببذل مجهود كبير في مصلحتها، وحب المحافظة على الانتماء إليها" (نعموني، 2007: 08).

ويعرفه كذلك كل من "العزاوي نجم عبد الله" و"جواد عباس حسين" على أنه: "استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم" (العزاوي، جواد، 2010: 426).

وعرفه "حاروش نور الدين" بأنه: "حالة يمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" (حاروش، 2011: 239).

ويرى "المسدي عادل عبد المنعم" أن "أورغان" (Organ 1990) ينظر للالتزام كمتغير اتجاهي يتمثل في احساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة" (المسدي، 2011: 193).

ويعرفه "الكردي موسى" نقلا عن (القصراوي، 2008) على أنه: "اقتناع أساسي بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف وأهداف الفرد، وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة مع إدراك للتكلفة المصاحبة لتترك المنظمة ومن ثم بدل المجهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمنظمة" (الكردي، 2012: 548).

كما يرى "البريدي عبد الله" أن: "الالتزام مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها بالإضافة الى الرغبة في البقاء فيها" (البريدي، 2012: 171).

ومنه تستخلص الباحثة أن الالتزام التنظيمي يتشكل من خلال قوة العلاقة الرابطة بين الموظف ومنظّمته من خلال مدى تناسب قيمه وأهدافه مع القيم والأهداف المسطرة من قبل المنظمة والمراد

تحقيقها، وذلك يتجلى في مدى أهميته بالنسبة للفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، وهذا ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الثلاث الماضية، الامر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره، فالالتزام يدور حول توليد الطاقة البشرية وتنشيط العقل الانساني، كما يسند الميزة التنافسية، حيث نجد أن منظمات الاعمال تحولت من نموذج السيطرة الى نموذج الالتزام في إدارة الموارد البشرية، فالعاملون الملتزمون يحاولون تعزيز فاعلية المنظمة من خلال ابراز المستويات العالية من الاداء وتحسين نوعية العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل وكذا ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي (الزبيدي وآخرون، 2015: 126)

وحسب "المسدي عادل عبد المنعم" فإن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي تكمن في:

- يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات.
- يؤثر ايجابا في الفعالية التنظيمية.
- يحتوي في مضمونه على بعض السلوكيات الايجابية للفرد العامل منها: الاستغراق الوظيفي، المواطنة التنظيمي، أخلاقيات العمل المثلى (المسدي، 2011: 193).

كما يرى "الكردي أحمد" أنه يمكن ابراز أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل.

- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادًا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها (الكردي، 2011: 57).

ويرى "عبد الباقي صلاح الدين" أن هناك أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الالتزام التنظيمي وهي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد مؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة (عبد الباقي، 2005: 312).

ويضيف "صلاح الدين محمد عبد الباقي" أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق الأهداف (صلاح الدين، 2004: 181).

بعد معرفة الأهمية الكبرى التي يكتسبها الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي ومستوى المنظمة، فإن ذلك يؤكد على أنه يتصف بمجموعة من الخصائص ويتميز بها، وذلك ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

3. خصائص الالتزام التنظيمي:

يرى "البقيمي سعد" أنه يمكن سرد الخصائص المشتركة والخاصة بالالتزام التنظيمي وهي:

❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته

الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

❖ يشير إلى رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها

الولاء.

❖ يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها

تحقيق مصالح المنظمة.

❖ يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار

والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

❖ أنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك

الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

❖ يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

❖ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور

العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (البقيمي، 2012: 19).

بعد مراجعة العديد من الأدبيات لاحظت الباحثة أن أهم خصائص الالتزام التنظيمي تتمثل

في أنه يعبر عن حالة غير محسوسة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم

لمنظماتهم. بالإضافة الى ذلك فإنه يشتمل على عدة مقومات تساعد في تكوينه، وذلك ما سيتم

التطرق إليها في العنصر الموالي.

4. مقومات الالتزام التنظيمي:

لقد قام "مدحت أبو النصر" بتحديد مقومات الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- ✓ قبول أهداف وقيم المنظمة.
- ✓ المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ توفير مستوى عال من الالتزام للتنظيم.
- ✓ الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم.
- ✓ الاخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية (مدحت، 2007: 167).

بعدما تناولت الباحثة في العنصر السابق أهم المقومات التي يركز عليها الالتزام التنظيمي فإنه ينبغي التوقف عند أهم النقاط المساعدة في بناءه وتكوينه، وذلك ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

5. بناء الالتزام التنظيمي:

لقد ذكر "كريدي باسم عباس " أن "ميشان" و "غلينو" (Mcshane et Glinow,2007) حددا

بعض النقاط لبناء الالتزام التنظيمي وهي كالآتي:

- ❖ العدالة والدعم: فالالتزام الشعوري في المنظمات يملأه إزام العاملين بالقيم الإنسانية.
- ❖ القيم المشتركة: وسوف يكون الالتزام الشعوري عاليا اذا أعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.
- ❖ الثقة: تعني وضع الأيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملون الذين لديهم التزام عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم.
- ❖ الشمولية التنظيمية: يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة وبالتالي أتجاه الولاء سوف يزداد.

❖ مستلزمات العاملين: لزيادة الالتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار (كريدي، 2010: 31).

بعد معرفة أهم النقاط التي يركز عليها بناء الالتزام التنظيمي في العنصر السابق، فإنه لا بد من التعرف على مراحل الاساسية، وذلك ما سيتم تحديده في العنصر الموالي.

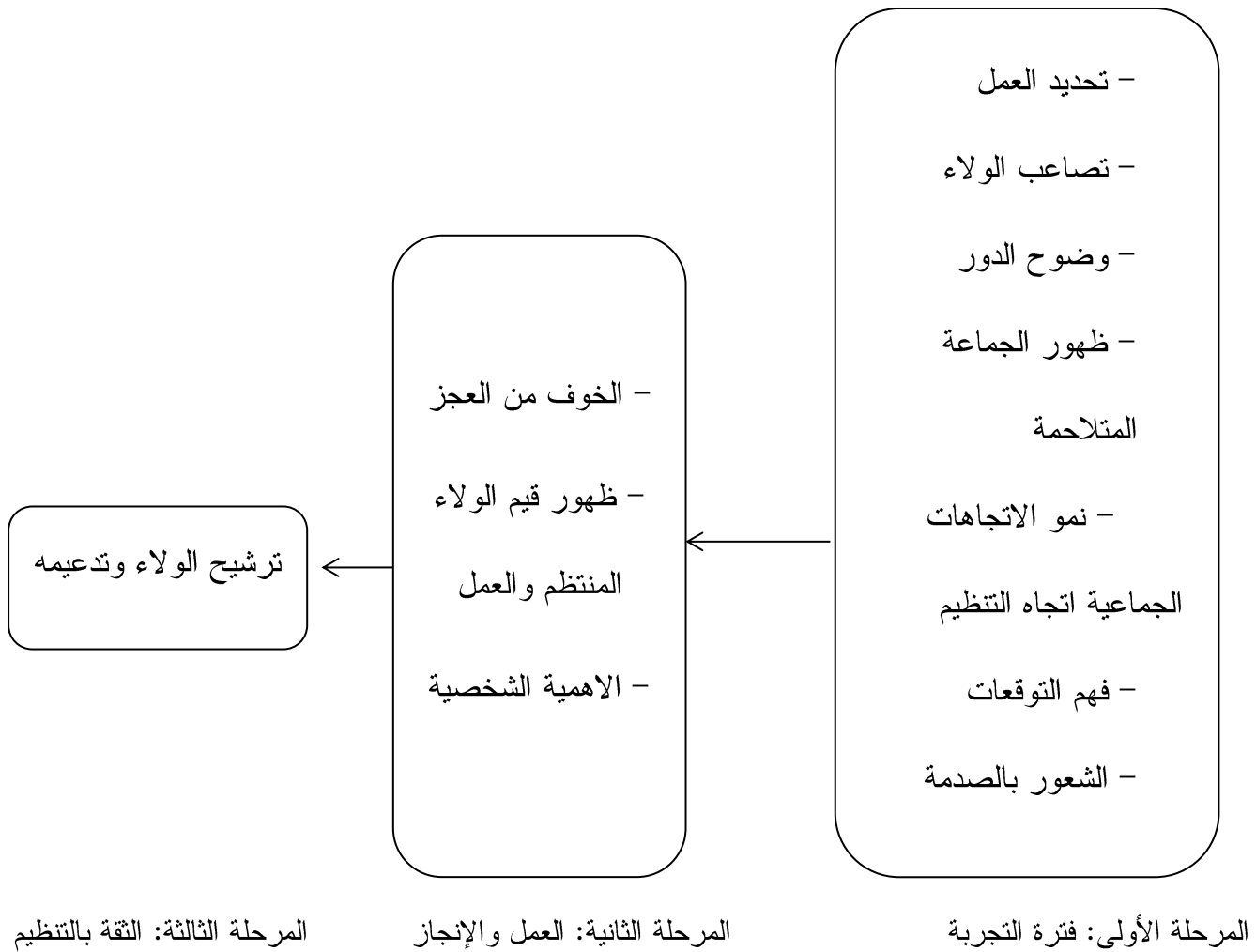
6. مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يرى "اللوزي موسى" بأن عملية تكوين ونمو وتطور الالتزام التنظيمي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وفيما يلي عرض لتطور الالتزام في مراحل المتعددة:

➤ **المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول الى العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، وفي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

➤ **المرحلة الثانية:** تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشعر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة عامين إلى أربع أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.

➤ **المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي، ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج (اللوزي، 1999: 123-124). و"عاطف زاهر" يلخص المراحل السابقة للالتزام التنظيمي في الشكل التالي:



الشكل (08) يوضح مراحل الالتزام التنظيمي حسب "عاطف زاهر" (2009)

وحسب "العوفي محمد بن غالب" فقد أشار "أوريال" (O'Riel) إلى أن الالتزام التنظيمي يمر

بثلاث مراحل:

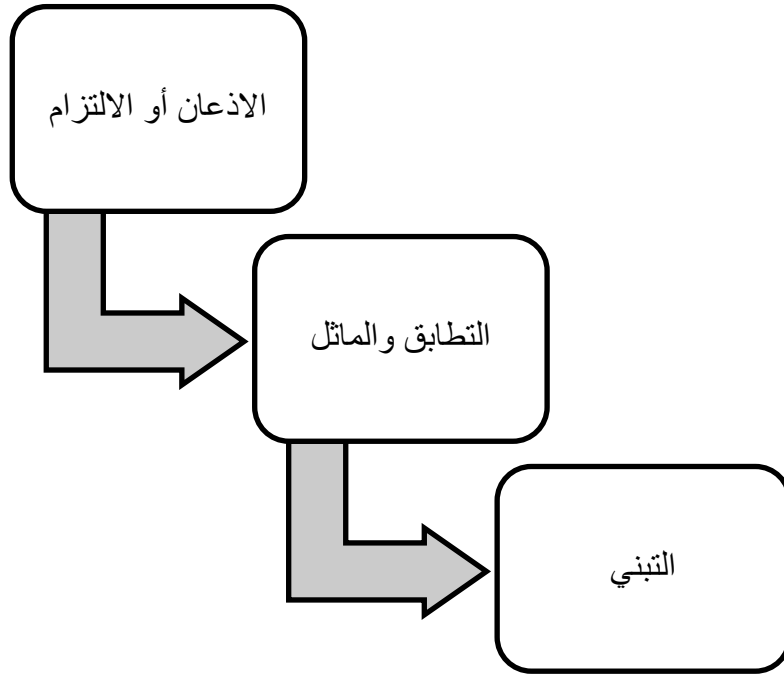
الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

* مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في

الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والتالي فهو يفخر بها.

* مرحلة التبني: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق

الأهداف والقيم. (العوفي، 2005: 32-33). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل (09) يوضح مراحل الالتزام التنظيمي من إعداد الباحثة

ويضيف 'الزبيدي وآخرون' أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يكون في ضوء النجاح المتحقق في المرحلة السابقة، فمرحلة الاعداد هدفها توليد الوعي لدى الفرد، أما مرحلة القبول فإن الفرد يظهر فيها ميل للعمل بطريقة ثابتة نحو المنظمة، ومن ثم يتقدم نحو مرحلة الالتزام التي لا يمكن تصورها سهلة التحقق (الزبيدي وآخرون، 2015: 134).

بعدما تناولت الباحثة المراحل الأساسية للالتزام التنظيمي بداية من انخراط العامل في المؤسسة التي يعمل بها الى غاية اكتساب الثقة منها، فسيتم تحديد اهم الابعاد الممثلة له وذلك في العنصر الموالي.

7. أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت أبعاد الالتزام التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين في السلوك التنظيمي، وفي هذا الصدد عرضتها "أبو الندا سامية" بالترتيب على النحو التالي:

أ- نموذج اتزيوني (Etzioni 1961) : يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحياناً الالتزام أو الولاء، يتخذ ثلاثة أشكال هي:

- الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثله لها.

- الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والتي تحدد بمقدار ما تستطيع ان تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

- الالتزام الاغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المنظمة، غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ب- نموذج ستيرز (Steers 1977): يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل مع كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

ج- نموذج "ستاو" و"سلانيك" (Staw et Salanick 1977): يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما:

- الالتزام الموقفي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود المتضمن لعوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود المبذولة في العمل ومقدار المساندة المقدمة من قبلهم لمنظمتهم.

- الالتزام السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات، التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظّمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

د- نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et , autre: 1978) : ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين هما:

- الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة .وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

-الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده "ستيفز" (Stevens) وتبناه "بورتير" و"سميث" (Porter et Smit) ، حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها.

هـ - نموذج انجل وبيري (Angle & Perry 1983) : هذا النموذج يعتبر أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عامًا، واضحًا وثابتًا وطوعيًا. وتبعًا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي المحددة للالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف المتوقع تحقيقها من طرف المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" المتضمن لمجموعة من الالتزامات والتعهدات المحددة أو الغير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد والمنظمة)، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. وبالتالي فإن طريقة تعامل المنظمة مع الفرد ومعالجة حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه لمنظمتها، حيث أن الأخيرة تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمتها.

و- نموذج كانتر (Kanter 1986): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها هي:

- **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

- **الالتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية الناشئة بين الفرد ومنظمتها، والمعززة من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات المقدمة من طرف تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

- **الالتزام الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً هاماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

ن- نموذج "الآن" و "ماير" (Allen & Meyer 1990): يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي"، وهذا النموذج يرى أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا وإنما يكون مستمرا ومتواصلا حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

- **الالتزام التأثيري أو العاطفي:** هو ارتباط الأفراد العاملين عاطفياً وتوحدتهم واندماجهم مع المنظمة (الكردي، 2012: 548)، وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة (الصيرفي، 2005: 219). كما أن الفرد الذي لديه التزام عاطفي عال يبقى في المنظمة رغبة منه (عطية، 2011: 10).

- الالتزام المعياري الأدبي: وهو نوع آخر من الالتزام ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (الصيرفي، 2005: 219)، ويختص بإحساس الموظف بالتزامه بالبقاء في المنظمة، مما ينمي عناية المنظمة بموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي الذي يتجاوز مجرد اشراكه في تصميم الاجراءات وتنفيذ العمل ليصل إلى وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة (البريدي، الرشيد، 172)، كما هو شعور العاملين بضرورة أو مسؤولية البقاء في المنظمة، وهذه المشاعر نتيجة عن الضغوط المعيارية الداخلية الممارسة على الشخص قبل وبعد التحاق بالمنظمة مثل الضغوط العائلية أو الثقافية أو التنظيمية (الكردي، 2012: 549). فالفرد الذي لديه التزام معياري عال يبقى في المنظمة لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك وأنه واجب اخلاقي (عطية، 2011: 10).

- الالتزام المتواصل المستمر: وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (الصيرفي، 2005: 219-220)، ويعكس درجة الالتزام من قبل الفرد أو تركها وعمل في منظمة أخرى (البريدي، الرشيد، 172)، وفي نفس الصدد نجد أن "الكردي موسى" ذكر أن هذا النوع من الالتزام يظهر عندما يلتزم العاملون ليس بما يحبذون تحقيقها أو الصورة التي يريدون تحقيقها لذاتهم بل بما يجب أن يحققوه عندما يكون ترك المنظمة قرارا مكلفا جدا من ناحية فقدان الأقدمية، والأمان الوظيفي والتعويضات ... إلخ (الكردي، 2012: 549). كما نجد أن الفرد الذي لديه التزام مستمر عال يبقى في المنظمة لأنه يحتاج إلى ذلك (عطية، 2011: 10).

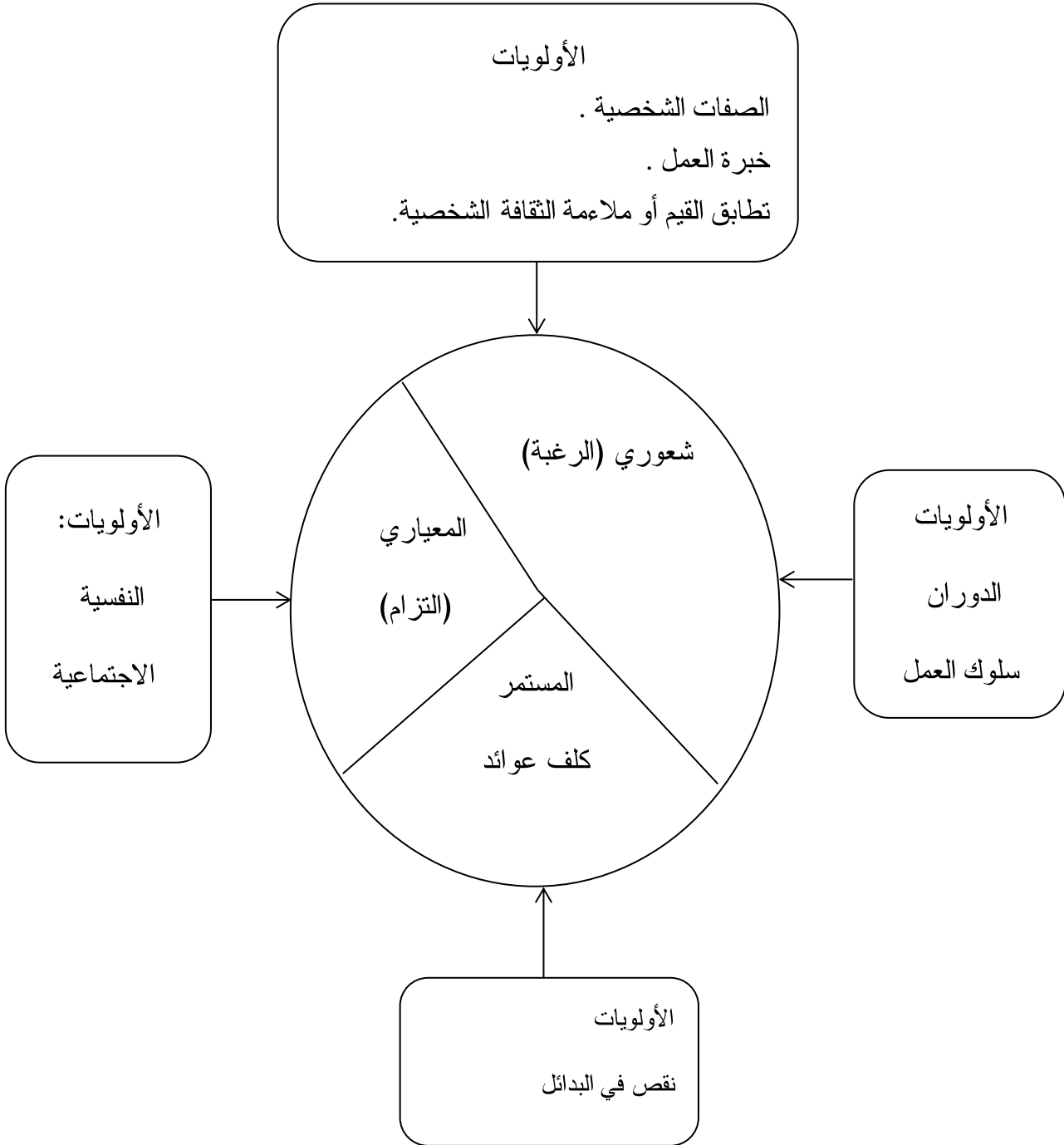
ي- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة المتمثلة في القيم الموجودة بها هي المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما

لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظّمته نوعاً من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الالتزام التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد المرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة. (أبو النداء، 2007: 132)، ويمكن تلخيص كل هاته النماذج في الجدول:

الجدول (03) يبين تلخيص نماذج الالتزام التنظيمي وأبعاده من إعداد الباحثة:

النموذج	الابعاد
- نموذج اترزيوني (1961) Etzioni	الالتزام المعنوي.
	الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة.
	الالتزام الاعترابي.
نموذج ستيرز (1977) Steers	أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها.
نموذج "ستاو" و"سلانيك" (1977) Staw & Salanick	الالتزام الموقفي.
	الالتزام السلوكي.
نموذج ستيفنز وزملائه : Stevens et al (1978)	الاتجاه التبادلي.
	الاتجاه النفسي.
نموذج انجل وبيري (1983) : Angle & Perry	نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي.
	نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي.
نموذج كانتر (1986) Kanter	الالتزام المستديم.
	الالتزام التلاحي.
	الالتزام الرقابي.
- نموذج "ألان" و"ماير" (1990) Allen & Meyer	الالتزام التأثيري أو العاطفي.
	الالتزام المعياري الأدبي.
	الالتزام المتواصل المستمر.
نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية	الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية.

كما أنه يتضح أن لأبعاد الالتزام التنظيمي أولويات والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (10) يوضح اولويات أبعاد الالتزام التنظيمي حسب "كريدي باسم" (2010) عن

(Kreithner and Kinicki,2007)

لقد اتضح أن هناك عدة نماذج تختص بالالتزام التنظيمي وكل نموذج منها يشمل ابعاد معينة حسب رأي كل باحث، ولكن ما تبين في هذه الدراسة أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي

وهي: الالتزام المعياري، العاطفي والاستمراري، كما وجدت كذلك أن هناك مجموعة من المقاييس التي نستطيع بها قياس الالتزام التنظيمي، والتي سيتم التعرف عليها لاحقاً.

8. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

ترى "أبو ندى خميس سامية" نقلاً عن "خضير وآخرون، 1996" أن بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله طوروا عدداً من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

✚ **مقياس بورتر وزملاءه (Porter et Al, 1969):** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي

(OCQ) وهي اختصار للعبارة Organizational Commitment Questinnaire، ويتكون هذا المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها، واستعان بمقياس (LIKERT) السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

✚ **مقياس مارش وماناري (Marsh & Mannari, 1977):** الذي يقدم مقياساً للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من 04 فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

✚ **مقياس جوش وزملاءه (Jauch et Al, 1978):** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من

خلال 06 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

✚ **مقياس جوردون وزملاءه (Gordon et Al, 1980):** إن الذي ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، ولقياس الالتزام التنظيمي تم الخروج بـ: 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 ذات مؤشرات إيجابية و03 فقرات ذات مؤشرات سلبية.

✚ **مقياس ثورنتن (Thornton, 1981):** تضمن المقياس 08 فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن 07 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الالتزام المهني (أبو ندا، 2007: 133).

✚ **مقياس ألان و ماير (Allen & Meyer,1990):** يمثل هذا المقياس الاتجاه الحديث في قياس الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده الثلاث (الشعوري، المعياري، والمستمر) ويتكون من 24 فقرة، حيث خصصت 8 فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة، وهو مقياس سباعي الاستجابة، وتم تطبيقه في الكثير من الدراسات واثبت نتائج عالية، إذ تجاوز عدد البحوث والدراسات التي اعتمدت الى 150 بحث ودراسة.

✚ **مقياس ألان و ماير (Allen & Meyer,1993):** وهذا المقياس هو تعديل لمقياس ' ألان و ماير (Allen & Meyer,1990)، فقد خفض عدد الفقرات الى 18 فقرة سباعية الاستجابة بواقع 6 فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (الشعوري، المعياري، والمستمر)، ويتضمن بعض الفقرات السلبية في مضمونها (الزبيدي وآخرون، 2015: 126).

ومنه تلاحظ الباحثة أنه من خلال تعدد المقاييس التي نقيس بها الالتزام التنظيمي الراجعة لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، فإن ذلك يجعلنا أكثر دراية باتجاهات سلوك الأفراد نحو

التنظيم وتجعل الفرد أكثر وضوحاً مع نفسه تجاه مؤسسته، ولكن بالرغم من ذلك ينبغي التعرف على مظاهر عدم التزام العاملين وذلك ما ستتطرق إليه الباحثة.

9. مظاهر عدم الالتزام التنظيمي:

يرى كل من "العزاوي نجم عبد الله" و"جواد عباس حسين" أنه يمكن تحديد بعض مظاهر عدم

الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.
- تهاون أو ضعف القيادة الادارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية (العزاوي، جواد، 2010: 430).

بالرغم من معرفة مظاهر عدم التزام العامل بمؤسسته، إلا أنه من الضروري معرفة

الأسباب التي تجعل التزامه ضعيف اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، وذلك ما سيتم التطرق إليه لاحقاً.

10. أسباب ضعف الالتزام التنظيمي:

حسب "العزاوي نجم عبد الله" و"جواد عباس حسين" فإنه يمكن تحديد أسباب ضعف الالتزام

التنظيمي بالآتي:

❖ تهاون الإدارة في اقناع العاملين بأهمية أعمالهم كونهم أعضاء نافعي في هذا المجتمع.

❖ عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة التزامه.

❖ الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعاية تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق.

❖ فرص الترقى والتقدم: إن عدم اتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى احباط العاملين وتضعف من روحهم (العزاوي، جواد، 2010: 430-431).

ومنه ترى الباحثة أنه بالرغم من وجود مجموعة من العوامل والأسباب التي تعمل على ضعف مستوى الالتزام التنظيمي من قبل العمال، إلا أنه من خلال مراجعة الأدبيات فوجدت أن هناك بعض العوامل المساعدة في تكوين وتنميته وتزيد من الرغبة في البقاء في المؤسسة، سيتم تناولها في العنصر الموالي.

11. العوامل المساعدة في تكوين وتنمية الالتزام التنظيمي:

يرى "ستيريز" (Steers) أن هناك ثلاث خصائص إذا ما توفرت لدى الفرد تؤدي به للرغبة والميل للبقاء في التنظيم، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض دوران العمل وميله لتحقيق أهداف التنظيم وبذل أكبر للإنجاز، وهذه الخصائص هي:

- الخصائص الشخصية: هي الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.
- خصائص العمل: وهي الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية الراجعة.
- خبرات العمل: وهي طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، الثقة بالتنظيم.

ومما سبق نجد أن "ستريز" (Steers) يرى بأن الخصائص الشخصية، خصائص العمل، خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وبالتالي تكوّن لدى الفرد الميل للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها وقبوله بأهدافها وقيمها مما يؤدي إلى الرغبة القوية في عدم ترك التنظيم وذلك يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب لديه وبذل المزيد من الجهد اتجاه التنظيم (عاطف، 2009: 280).

ويضيف "عبوي زيد" أن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي تشير أن من أهم العوامل المساهمة في تنمية التزام العاملين وولائهم لمنظّماتهم هي:

✓ **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم.

✓ **إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:** من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مُقَدِّرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من التزامهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.

✓ **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف المنظمة واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت

أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

✓ **الرضا الوظيفي:** حسب 'ستون' (Stone) فالرضا الوظيفي: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح انسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" (سلطان، 2004: 195)، كما قد عرفه 'فيكتور فروم' (Victor Vroom) بأنه اتجاه ايجابي من الفرد الى عمله الممارس" (الصيرفي، 2007: 131)، وفي نفس الصدد نجد تعريف "حريم حسين" نقلا عن 'لوك' (Luck) حيث اعتبر أن الرضا الوظيفي: "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته المهنية، وينتج الرضا عن ادراك الفرد الى أي مدى يوفر العمل تلك الاشياء التي يعتبرها هامة" (حريم، 2009: 93)، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه (عبوي، 2006: 112).

✓ **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** لقد عرف "المغربي كامل محمد" المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الخصائص المميزة لبيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وادراكه" (المغربي، 2004: 303)، وفي نفس الصدد نجد تعريف قدمه كل من "العزاوي نجم عبد الله" و"جواد عباس حسين" نقلا عن "ليتوين" و "سترينجر" (Litwin et Stringer, 1968) على أنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي تنعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم"، وبالتالي فتمتع العاملين بجو يسوده الوفاق

والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة تعزز الثقة
بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء
للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها.

✓ **زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين،

حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية
الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها
اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها
الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

✓ **إيجاد نظام مناسب للحوافز:** يعبر الحافز عن ذلك الاسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد الاشباع

المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجات ناقصة (العوفي، 2005: 39)، وبالتالي فإن توافر أنظمة
مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن
المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي
هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم
شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني
والوظيفي لهؤلاء العاملين (عبوي، 2006: 111-116).

بعدها تم التعرف على أهم العوامل المساعدة في تكوين وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العمال،

وذلك من خلال العمل على تحفيزهم واشباع رغباتهم واحتياجاتهم فان ذلك سيؤدي بهم الى الرفع من

مستوى رضاهم المهني وبالتالي زيادة رغبتهم في العمل والبقاء اكثر في المؤسسة، كما أن الباحثة

ترى بأن الالتزام التنظيمي يتأثر كذلك بمجموعة من العوامل، سيتم تناولها في العنصر اللاحق.

12. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

حسب "عاطف زاهر" فإنه يتبين أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعمال في المنظمات التي ينتمون إليها، ويمكن حصر هذه العوامل في:

أولاً: **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي تعني كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين كالفئات العمرية، الحالة التعليمية، ومدة الخدمة في المنظمة... إلخ. وسنتدارك في هذا السياق المتغيرات التالية:

❖ **العمر (Age):** يعد العمر من الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في التزام العاملين كونهم لأكثر

اهتماماً في استكشاف وتجربة ما يحيطهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة.

❖ **الجنس (Sexe):** ان دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف

جنسه، ففي مختلف الدراسات التي أجريت لقياس الالتزام التنظيمي تبين أن العاملين الذكور

أقل التزاماً لمنظماتهم وأكثر تركاً للعمل من العاملات الاناث.

❖ **المؤهل العلمي (Level of Education):** ويعني ذلك التحصيل الدراسي الذي حصل عليه

الفرد خلال سنوات دراسته، حيث يعد التعليم المستوى الثقافي من العوامل المهمة في التكوين

الشخصي للفرد، ذلك أن الأفراد المتعلمين يكون من السهل التعامل معهم وإدارتهم بالشكل

الصحيح والمريح.

❖ **الحالة الاجتماعية (Marital Status):** وتعني إذا كان الفرد متزوجاً أو أعزباً لأن الزواج

وما يترتب عليه من مسؤوليات اجتماعية قد يكون عاملاً يساعد على الاستقرار العاملين في

المنظمة، عكس ذلك إذا كان الفرد أعزباً فليس هناك مسؤوليات أسرية أو اجتماعية تقع على

عاتقه، وبالتالي فإن الاستقرار في عمله يكون مشوباً بالاهتزاز والتردد وبالتالي يضعف

الالتزام لديه.

❖ **مدة الخدمة في المنظمة (Length of Service):** وتعني الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في عمله ضمن منظمة ما، فالعمال الجدد يكون التزامهم لها بدرجة أقل من العاملين منذ فترة طويلة.

❖ **الحاجة للإنجاز (Need for Achievement):** وهو مستوى من الحاجة التي تدفع بالفرد للتعبير عن ذاته والافصاح عن شخصيته، وأن يحقق ما لديه من إمكانيات ويبيدي ما لديه من آراء وان يقوم بأعمال نافعة وذات قيمة للآخرين وأن يكون مبدعا ومنتجا.

ثانيا: **العوامل المتعلقة بخصائص العمل: (Job Characteristics)** : وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل بحد ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد فيها بمرور الزمن، وسيتم تناول بعض المتغيرات التي لها علاقة بخصائص العمل ويمكن حصرها في:

❖ **تحديد المهام (Task Identity):** وتعني تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بفرد معين، وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا.

❖ **درجة الاستقلالية أثناء العمل (Degree of Autonomy):** ويقصد بها درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والاجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك.

❖ **المعلومات المرتردة عن الأداء (Feedback of Performance):** وهي المعلومات المقدمة للإدارة والفرد العامل عن مستوى أداءه أثناء العمل، وأن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ ايجابي يشجع على زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمته.

ثالثا: **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية: (Organisation Characteristics)** : وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها، وتكون على درجة من الخطورة والأهمية لجعل

العمل أكثر رغبة وجاذبية للعاملين ولتنمية علاقات المودة والتأثير في سلوك وتصرفات واتجاهات الأفراد ويتضمن هذا النوع من العوامل:

❖ **الأجر (PAY):** هو مقدار ما يستحقه العمل من مكافآت مادية لقاء عمله.

❖ **نمط الاشراف (Supervisory Style):** ويقصد به أسلوب المشرف وقدرته على وكفاءته في

العمل والإدارة ومدى توجه نمط الاشراف نحو اعتماد انماط تسلطية أو المشاركة وتبادل

الرأي في المواقف والمشاكل المختلفة التي تواجه التنظيم.

رابعا: **العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة

الخارجية للمنظمة، فالعاملون يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم وإشباع أكبر قدر ممكن من

حاجاتهم، فلذلك توفر فرص العمل البديلة وأفضل من ناحية الأجر، وظروف وساعات العمل وغيرها،

وبالتالي نلاحظ أنهم يحاولون بشكل أو بآخر ترك العمل في منظماتهم التي لا يولون اهتمامهم، عكس

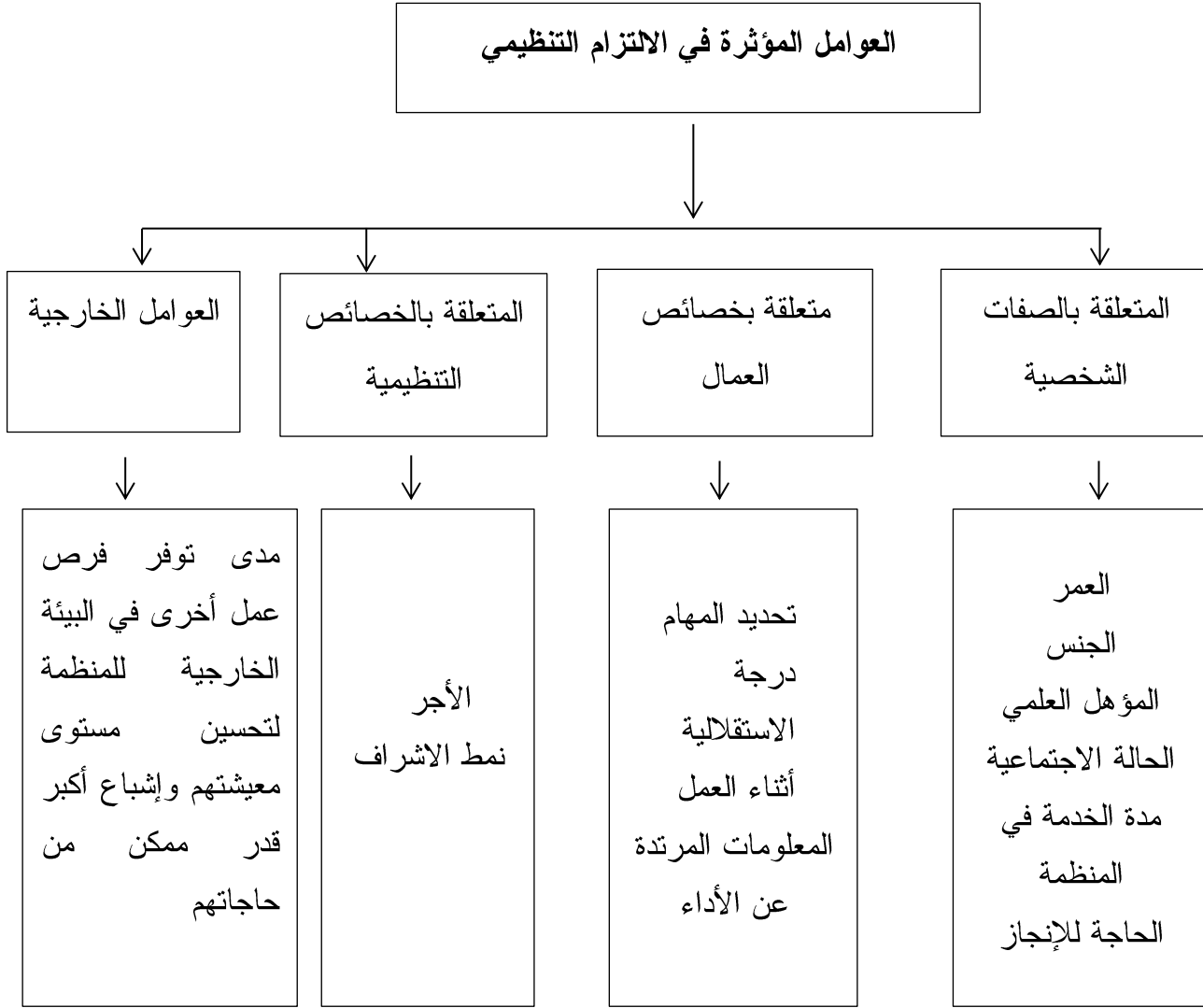
ذلك في المنظمات التي يكون فيها التزام العاملين للمنظمة كبير، فنجدهم لا يتركون عملهم فيها حتى

وإن توافرت فرص عمل أفضل في منظمات أخرى، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن إدراكات الفرد

العامل لبدائل السوق المحتملة، تؤثر على القيمة التي ينسبها إلى ارتباطه التنظيمي الحالي وتكون سببا

للاختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي (عاطف، 2009: 83-84). الشكل التالي يلخص العوامل

المؤثرة في الالتزام التنظيمي:



الشكل (11) يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي من إعداد الباحثة

ومنه تصيف الباحثة ان الالتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات التي تتأثر وتؤثر، فبينما يتأثر بالخصائص الشخصية التي يتميز بها كل عامل عن غيره، وكذلك بنمط الاشراف والعوامل الخارجية فإنه بالتالي يؤدي الى ظهور مجموعة من نتائج ايجابية واخرى سلبية، وذلك ما سيتم تحديده في العنصر الموالي.

13. نتائج الالتزام التنظيمي:

نجد أن الالتزام التنظيمي له مجموعة من المخرجات والنتائج التي تؤثر على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم الذي يعمل فيه، إذ نجد أن "ستيريز" (Steers) في ضوء مدخلات الالتزام التنظيمي وضع مجموعة من المخرجات في الشكل التالي:



الشكل (12) يوضح مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي حسب "عاطف زاهر" (2009)

وبالإضافة إلى ما جاء به "ستريز" (Steers) فهناك مجموعة من المخرجات تعود بالفائدة على المنظمات، حصرها "عبوي زيد" فيما يلي:

أ- شعور العاملين بروح معنوية عالية: فالروح المعنوية هي: " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية"، ويرى بأنها تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

✚ ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

✚ ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

✚ ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.

✚ الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

✚ الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

ب- الحد من تسرب الموظفين: حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، ولا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

ج- الانجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه (عبوي، 2006: 217- 218).

كما يرى "الصيرفي محمد" أن نتائج الالتزام التنظيمي على المستويين (مستوى الأفراد، مستوى المنظمة) تتمثل في:

أولاً: على مستوى الأفراد: فتتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

أ- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي.

ب- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

ج- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية.

ثانياً: على مستوى المنظمة: فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في:

أ- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال:

* زيادة الجهد المبذول.

* انخفاض معدل الدوران.

* انخفاض نسبة الغياب والتأخير.

ب- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعله أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار (الصيرفي، 2005: 229).

خلاصة:

ومنه تستخلص الباحثة أن الالتزام التنظيمي يعكس الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة، كما يعمل على تحسين القدرة التنافسية لها، ففي هذا الفصل تم التطرق إلى فهم أعمق للالتزام التنظيمي وابرز أهميته والمراحل التي يمر بها وكذا التعرف على كيفية قياسه، والنتائج الايجابية والسلبية المترتبة عنه على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة، وباعتباره من المتغيرات التي قد تؤثر مباشرة على الفرد العامل من جهة والمؤسسة التي ينتمي إليها من جهة أخرى، ذلك لوجود التفاعل والرابط الجامع بينهما والذي قد يعمل على تكوين سلوك ايجابي لديه اتجاه مؤسسته ما يساهم في زيادة كفاءته وتطوير أداءه وبالتالي نجاح المؤسسات واستمرارها وزيادة انتاجها أو العكس. وذلك ما سيتم التطرق اليه في الباحثة بحيث سيتم تناول دافعية العمال نحو الانجاز، وطرق زيادتها للحصول على أداء كفاء وفعال.

الفصل الرابع

الدافعية للإنجاز

تمهيد:

تشكل الدافعية أهم محور في مجال السلوك التنظيمي، كما أنها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال تحريكه وتوجيهه نحو هدف معين، وبالتالي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم التي تتعلق بالدافعية ووظائفها وخصائصها وأنواعها ونظرياتها والاجراءات العملية لتنشيطها بالإضافة إلى وسائل وطرق حديثة لزيادة الدافعية أولاً، ثم إلى المفاهيم المتعلقة بالدافعية للإنجاز ومكوناتها وأنواعها والنظريات المفسرة لها، وكذا كيفية قياسها.

أولاً: الدافعية:

1.1. تعريف الدافعية:

لغة:

تعود كلمة دافع في أصلها كلمة لاتينية *Movre*، واللغة الانجليزية لكلمة *Motive* يعني يحرك أو يدفع، وفي اللغة العربية مأخوذة من الفعل الثلاثي دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين (محمود، 2009: 14).

أما اصطلاحاً:

فيرى "الشرقاوي علي" أنه يمكن أن نميز بين اتجاهين يستخدمهما الكتاب عند تعريف الدافعية، الأول هو الاتجاه الضيق والثاني هو الاتجاه الواسع، ووفقاً للاتجاه الأول تعرف الدافعية بالتركيز على الدافع والدافع هو تلك الحالة الداخلية أو القوة الداخلية النابعة من الفرد والتي تنشط أو تحرك أو تدفع سلوكه تجاه أهداف محددة، والاتجاه الثاني تعرف الدافعية بالإشارة إلى كل المثيرات المؤثرة في السلوك: كالحافز، الباعث، الحاجة، الرغبة (الشرقاوي، 2002: 410).

وعرفها "حنفي عبد الغفار" على أنها: "العملية التي تتم بها إثارة الدوافع وتعيش السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أثرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية، فسيولوجية، أو نفسية أو خارجية كالبواعث" (حنفي، 2002: 480).

ويرى "ماهر أحمد" أنه بالرغم من اختلاف الكتابات والنظريات في تعريف الدافعية، إلا أننا يمكن البدء بأصول كلمة الدافعية، فكلمة الدافعية تعني يحرك، وبالتالي فنحن نعنى بكفية تحريك السلوك والأصدق من هذا نقول أن الدافعية تعني حماس الفرد (ماهر، 2003: 136)، في حين عرفتها "محمد عباس سهيلة" أنها تعني: "الرغبة لدى الأفراد في بدل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العمال، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة (محمد عباس، 2003: 166).

كما نجد أن "العتيبي صبحي" نقلا عن "رولوف ستاينر" (Rudolf Steiner) فقد عرف الدافعية على أنها: "المؤثر الداخلي في الانسان الذي يحرك وينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف يرغب الانسان فيها". (العتيبي، 2005: 42). وفي نفس الصدد نجد أن "حريم حسين" عرف الدافعية على أنها: "قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد" (حريم، 2010: 247).

وعرفها "عسكر علي" على أنها: "الرغبة في القيام بعمل يحقق الفرد من وراءها حاجة أو هدف مرغوب" (عسكر، 2005: 71).

وفي تعريف قدمه "الطائي وآخرون" تم فيه التمييز بين الدافع والحافز بحيث ذكر أن: "الدافع هو قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف اشباع حاجة داخلية تمثل الأسبقية حيث الإلحاح أو أنه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدافع وتحقيق

الاستجابة لها وهو نابع من أثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي تجاه مرؤوسيه" (الطائي وآخرون، 2006: 367).

وعرفها 'عبد الخالق أحمد محمد' بأنها: "حالة من الإثارة أو التنبه داخل الكائن الحي العضوي تؤدي إلى سلوك باحث عن هدف، وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما وتعمل على تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيهه (عبد الخالق، 2006: 361)

وعرفها "الصيرفي محمد" على أنها: "قوة داخلية تستجيب للحوافز وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أو إشباع حاجاته أو رغباته أو توقعاته" (الصيرفي، 2007: 241).

ونجد أن "حنفي عبد الغفار" عرف الدافعية بأنها: "العملية التي تتم بها تعيين السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أثرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية- فسيولوجية أو نفسية- أو خارجية كالبواعث" (حنفي، 2007: 391).

وعرفها 'طارق كمال' على أنها: "كل ما يحرك السلوك، ويوجهه في اتجاه معين وما يسبب استمرارية ذلك النوع من السلوك" (طارق، 2007: 109).

كما عرفها "درة عبد الباري وآخرون" على أنها: "كل ما ينشط السلوك الانساني ويحافظ عليه، أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته" (درة وآخرون، 2008: 135).

وعرفها "الخضرا وآخرون" بأنها: "استثارة السلوك أو النشاط وضبطه وتوجيهه نحو غاية معينة، ويقصد به استخدام المحفزات السلوكية المختلفة لإثارة رغبة الفرد في العمل على الوجه المرجو" (الخضرا وآخرون، 2010: 93).

وحسب "جواد شوقي" هي: "استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفا رسمته إدارة منظمته" (جواد، 2010: 91).

ويعرفها كذلك "محمود علاء الدين عبد الغني" على أنها: "حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف" (محمود، 2011: 288).

ومنه يتضح للباحثة أن الدافعية قوى داخلية، تتم من خلالها استثارة السلوك وتعديله وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين أو اشباع حاجة معينة، كما تختلف من شخص لآخر، وقد يمكن أن تتشابه بين مجموعة من الأفراد، كما أنها تشتمل على عدة مفاهيم سيتم تحديدها في العنصر الموالي.

2.1. المفاهيم المتعلقة بالدافعية:

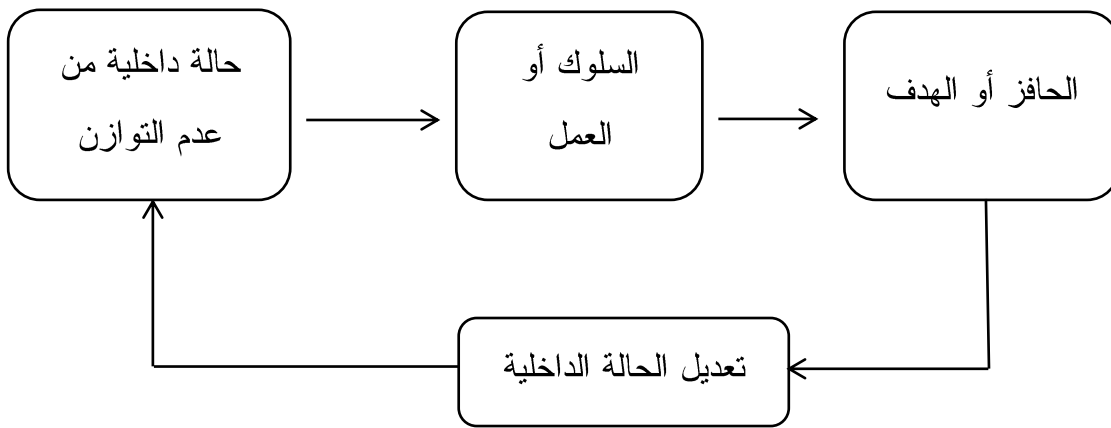
لا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة وإنما يستدل عليها من آثارها، كما أن الدافع الوحيد قد يسبب أكثر من سلوك واحد في سبيل تحقيق الهدف، وأن السلوك الواحد أيضا قد ينجم عن أكثر من دافع وذلك لتدخل عوامل أخرى تسبب الدافع (مرنيز، 2015: 53)، وبالتالي سيتم عرض بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية كما يلي:

الحافز: محركات خارجية للفرد تعمل على اثاره الحاجة وتقوية شدة الحاجها، وقد يكون مادي كالمكافآت والزيادة في الراتب أو يكون معنوي كزيادة السلطة أو الحصول على لقب (المغربي، 2004: 120). كما أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم الى سلوك معين (معمر، 2006: 29).

الباعث: يتعلق بالوجه الخارجي للدافع، فالطعام باعث يستجيب له دافع الجوع، والمكافأة المادية والمعنوية تعتبر باعث يستجيب له مختلف الأفراد، وقد تكون البواعث إيجابية كأنواع الثواب المختلفة، وقد تكون سلبية تحمل الأفراد على تجنبها والابتعاد عنها كأنواع الردع والعقاب (معوض، 2001: 68)، كما أنه يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط الدافعية، كالجوائز والمكافآت المالية والترقية، كما يعد النجاح والشهرة من بواعث الدافع للإنجاز (خليفة، 2007:

(78).

الحاجة: هي نوع من النقص يشعر به أو يمارسه الفرد وهذا الاضطراب البدني أو النفسي قد يتمثل في الحاجة الى الأكل أو الأمن أو الحب، أي أنها حالة عدم توازن داخلية تأخذ شكل حاجة بيولوجية أو نفسية أو اجتماعية (عبد الباقي، 2003: 72)، كما تشير كذلك الى حالة تنشأ لدى الكائن الحي عند انحراف أو حيد الشروط البيولوجية او السيكلوجية اللازمة لبقاء الفرد (دوقة، 2002: 148)، ولقد قدم "كشروود عماد الطيب" نموذج عام للدافعية، وهو على النحو التالي:



الشكل (13) يوضح نموذج عام للدافعية حسب "كشروود عماد الطيب" (1995).

مما سبق يتبين أن الدافعية ترتبط بالحاجة، الباعث، الحافز، الانفعال، وكلها مفاهيم تعمل على تشكيلها وظهورها لتحقيق هدف معين وذلك ما يؤكد على ضرورتها وحتميتها، ومنه سيتم التطرق إلى الأهمية التي تكتسبها الدافعية في العنصر الموالي.

3.1. أهمية الدافعية:

ترى "محمد عباس سهيلة" أن أهمية دوافع العمل تكمن فيما يلي:

- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والادارة.
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة إبداع الافراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية.

- تساعد الدوافع الايجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها (محمد عباس، 2003: 167).
- في ظل تزايد المنافسة وبالتالي رغبة المنظمات في مضاعفة الكفاءة الانتاجية والفاعلية التنظيمية، تزداد أهمية الدوافع كعامل حاسم لمضاعفة الأداء وترشيد النفقات (محمود، الجارحي، 2004: 259).
- تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها المادية أو المعنوية (نوري، 2010: 283).

وحسب "بالرابع محمد" فالدافعية تمكن الفرد من التعرف على حقيقة الباعث، وعن مدى توافر النية الحسنة أو السيئة، وبفضل الدافعية يتم التعرف على طبيعة الإنسان إن كان مسالما أو عدوانيا أو طيبا أو شريرا وغيرها من الطباع، كما بواسطتها يتم التوصل إلى أسباب قيام الفرد بعمل ما في مرحلة زمنية معينة، وهي الدعامة الأساسية للعملية السلوكية فهي بذلك تثير السلوك بتنشيط الميول الدافعة للفرد (بالرابع، 2010: 41).

4.1. وظائف الدافعية:

يرى "حمادات محمد حسن محمد" أن وظائف الدافعية تتمثل في:

- ➡ تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي،
- فالدوافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها دلالات تنشط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.

✚ توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى، فالدوافع بهذا المعنى اختيارية أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه بذلك سلوك إقدام وعن طريق إبعاد الإنسان عن المواقف تهدد بقاؤه مسببة بذلك سلوك إحجام.

✚ المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً أو طالما بقيت الحاجة قائمة (حمادات، 2008: 253).

من خلال ما تم التطرق إليه يتضح أن الدافعية تتمحور وظائفها في تحريك وتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق غاية معينة يريد اشباعها، كما أنها كذلك تتميز بمجموعة من الخصائص سيتم تناولها في العنصر الموالي.

5.1. خصائص الدافعية:

يرى "أبو أسعد أحمد عبد اللطيف" أن الدافعية تتميز بمجموعة من الخصائص، يمكن إيجاز البعض منها فيما يلي:

- ❖ توجيه السلوك: توجيه السلوك نحو هدف معين.
- ❖ تغيير السلوك وتنوعه: تغيير في سلوك الفرد ثم ينوع نشاط حتى يحقق الدافع.
- ❖ الغرضية: لكل دافع هدف يسعى الفرد لتحقيقه.
- ❖ النشاط: يحرك الدافع نشاط الفرد ويزداد النشاط كلما زادت قوة الدافع.
- ❖ الاستمرارية: يستمر السلوك حتى يحقق الاشباع.
- ❖ التحسن: التحسن خلال المحاولات والفرد يكرر السلوك الذي يحقق اشباعه.
- ❖ توقف السلوك: إذا تحقق الغرض يتوقف السلوك (أبو أسعد، 2012: 84 - 85).

من خلال ما سبق ذكره، يتضح بأن الدافعية ترتبط بالسلوك من حيث انها هي المحركة له وتعمل على تغييره وتجعله مستمر الى غاية الاشباع، الا أن الباحثة وجدت أن هناك دوافع قد لا يتحكم فيها الفرد لذلك ينبغي التعرف على أهم الانواع التي تتشكل منها الدافعية.

6.1. أنواع الدوافع:

لقد تم تقسيم الدوافع حسب "محمود علاء عبد الغني" و"الجارحي ابراهيم عبد النور" إلى:

أ- من حيث النشأة والتكوين:

- دوافع أولية: تعبر عن الدوافع الفطرية التي يولد عليها الإنسان، وبالتالي فهي مورثة وليست مكتسبة من البيئة المحيطة، وهي دوافع تستمد من التكوين الفسيولوجي والبيولوجي للفرد، ومن أمثلتها: الدافع للطعام، الدافع للشراب، الدافع الجنسي... إلخ.
- دوافع ثانوية: تعتبر دوافع مكتسبة، أي أن الانسان يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها وبالتالي تتأثر بالمتغيرات والقوى المحيطة بالفرد، كما أنها دوافع أكثر قابلية للتغيير والتعديل.

ب- من حيث درجة الاحساس والتحكم:

- دوافع شعورية: تمثل الجانب الشعوري الواعي، والذي يستطيع الإنسان أن يتحكم فيه ويدركه جيدا.
- دوافع لا شعورية: هي دوافع لا يدركها الإنسان ولا يستطيع التحكم فيها، فهي موجودة في جانب اللاشعور من عقل الإنسان (محمود، الجارحي، 2004: 260).

مما سبق يتبين أن هناك دوافع فطرية موروثية وأن هناك دوافع مكتسبة، بالإضافة إلى أنه هناك دوافع يتحكم فيها الفرد وأخرى لا يستطيع التحكم فيها، ومن خلال الأدبيات اتضح كذلك أن هناك أساليب يمكن استخدامها لتحقيق الدافعية.

7.1. أساليب الدافعية:

يرى كل من "عباس نبيلة" و"فريد مصطفى نهال" أن الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق الدافعية تنقسم إلى نوعين:

أولاً: الأساليب المرتبطة بالعاملين: تستخدم الأساليب الدافعية ذات الارتباط بالعاملين لغرض دفع وحفز الأفراد نحو المزيد من الانتاجية والرضا عن العمل وتشمل هذه الأساليب:

✚ تحديد الأهداف: تزداد مستويات إنتاجية الأفراد في حالة تعريف الأهداف المطلوب تحقيقها بوضوح ودقة وتزداد فعالية هذا الأسلوب كلما تميزت الأهداف المحددة بالآتي:

- * أن يكون عدد الأهداف المطلوبة كل فرد قليلة.
- * أن تكون هذه الأهداف محدودة في مجال ضيق.
- * أن يتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية محددة وقصيرة نسبياً.
- * ألا تنطوي هذه الأهداف على عناصر عدم التأكد أو الخطر.
- * أن يشارك العاملون في تحقيق الأهداف المطلوب منهم.

✚ تعديل السلوك: وفقاً لهذا الأسلوب يتم استخدام وسائل التشجيع والتقدير المعنوية والمادية على حد سواء (كشهادات التقدير والهدايا والدعوة إلى بعض الرحلات والحفلات... إلخ) لتدعيم السلوك المطلوب والقضاء على السلوك غير المرغوب فيه من قبل العاملين.

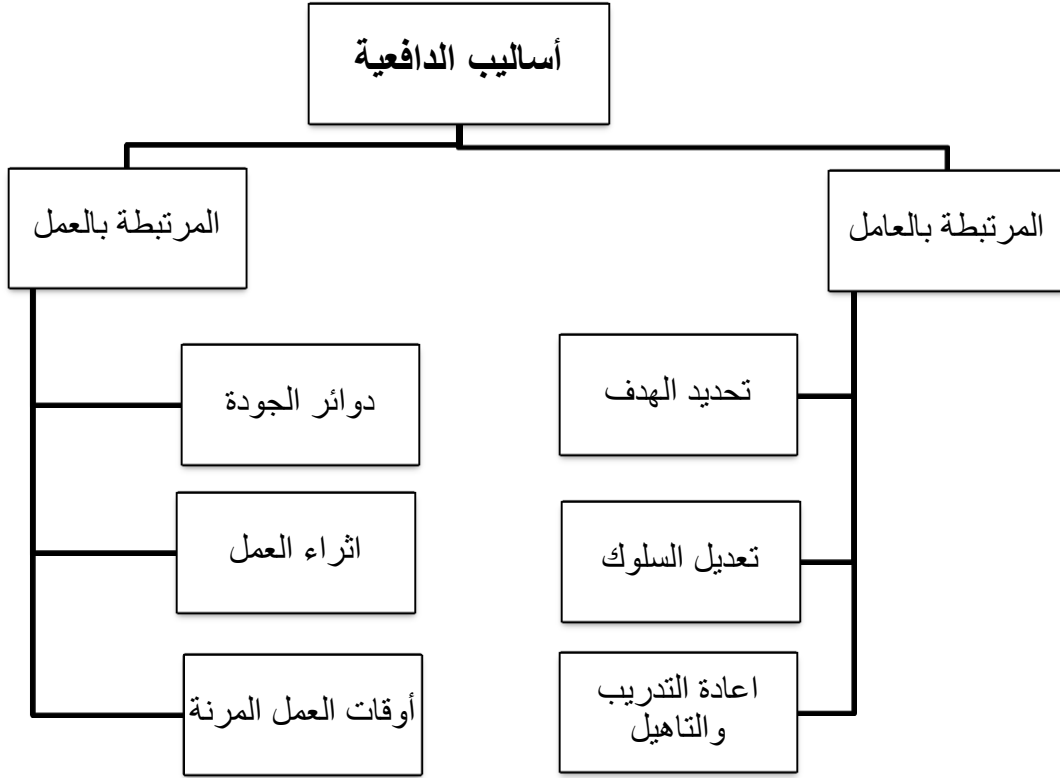
✚ إعادة التدريب والتأهيل: تقوم بعض الشركات بإعداد برامج تدريبية يمون الغرض منها هو إعادة تأهيل العاملين لديها وتدريبهم على أساليب وطرق العمل الجديدة بغرض رفع مستوى الأداء.

ثانيا: الأساليب المرتبطة بالعمل: تستخدم أساليب الدافعية ذات الارتباط بالعمل إذا تبين للإدارة أن عدد كبير من العاملين في مجال معين يعاني من انخفاض مستوى الأداء والدافعية، وتشمل هذه الأساليب مجموعة متنوعة من الوسائل نذكر منها:

✚ دوائر الجودة: وفقا لهذا الأسلوب تتعاون الإدارة مع العاملين للتوصل إلى وسائل وأساليب مبتكرة لإنجاز العامل وتحقيق الأهداف.

✚ إثراء العمل: تتخفف انتاجية العاملين في بعض الحالات كنتيجة لزيادة معدلات التخصص وتقسيم العمل قد يؤدي الى إعادة تصميم العمل وذلك بإثراء وتوزيع المهام الموكلة الى كل فرد في الوحدات التنظيمية بهدف زيادة الدافعية.

✚ أوقات العمل المرنة: لجأت بعض مشروعات الأعمال الى منح العاملين حرية كاملة وفي تحديد أوقات العمل التي يلتزمون خلالها بالتواجد في مكان العمل وذلك في إطار بعض القيود، كأن يسمح للعاملين بالحضور والانصراف في أي وقت يتناسب مع ظروفهم الخاصة على ان تمتد ساعات العمل لمدة 08 ساعات فيما بين الثامنة صباحا والثامنة مساءا مثلا (عباس، فريد، 2006: 260-261).



الشكل (14) يوضح أساليب الدافعية من إعداد الباحثة

ومنه يتضح أن أساليب الدافعية تكون إما مرتبطة بالعامل من خلال تحديد الأهداف وكذا تعديل سلوكه بما يحقق الغاية المنشودة والذي قد يتطلب أحيانا إعادة تكوين لذاته، أو قد تكون الأساليب مرتبطة كذلك بالعمل بحد ذاته من خلال تنويع المهام وكذا وجود اتفاق بين العامل وإدارته في انجاز الأعمال الموكلة، وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أنه يمكن تحديد أهم النظريات المفسر للدافعية في العنصر الموالي.

8.1. نظريات الدافعية:

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد، لذلك سيتم

التطرق إلى أهم هذه النظريات ومنظورها للدوافع:

أ- **نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو:** تنتظر للدافعية على أنها نابعة من داخل الفرد، حيث هناك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك (عبد الجبار، القحطاني، 2007: 79)، ولقد طور "ماسلو" نظريته في سلم الحاجات في بداية سنة 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس 05 مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية الى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو) (محمد عباس، 2003: 168)، وتفترض هذه النظرية أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية، ويستند إطار "ماسلو" على ثلاث 03 افتراضات أساسية:

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاته على سلوكها والحاجات الغير

مشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك

- ترتب حاجات الانسان حسب أهميتها وتندرج هرميا.

- يتقدم الانسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية فقط عندما تكون

الحاجة الدنيا قد تم اشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة (صلاح الدين، 2004: 121).

ومن خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة

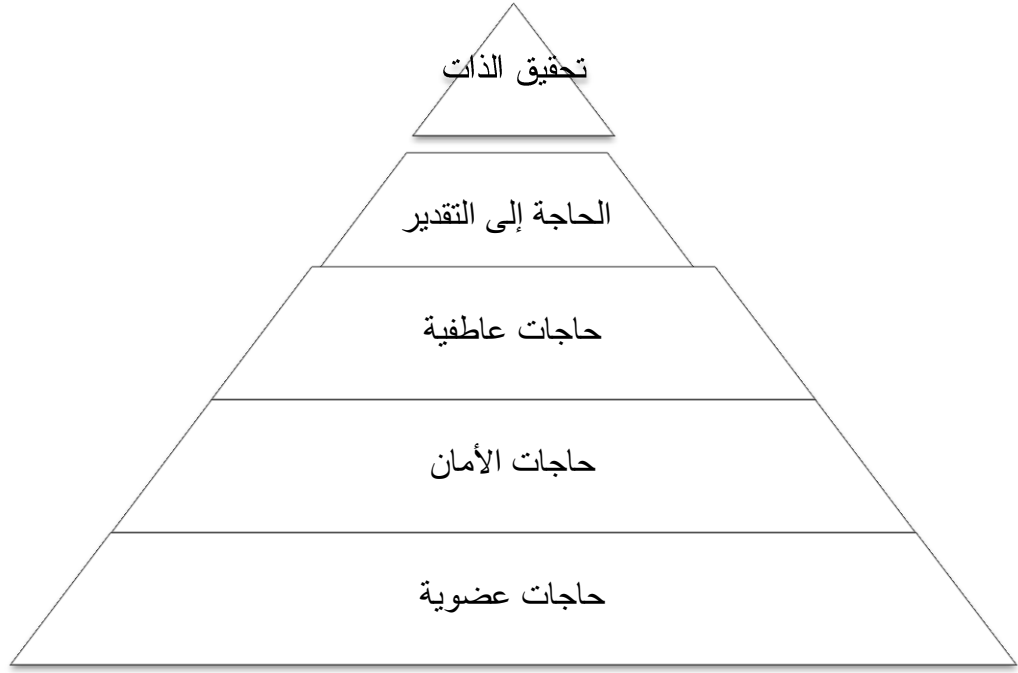
الأكثر الحاحا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي، كما أن الانسان يبحث دائما وبطبيعته عن

الاستمرار في اشباع حاجاته، وبمجرد إشباعه لإحدى حاجاته بشكل مناسب فإن ذلك يؤدي إلى التأثير

على سلوكه ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الاشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى

من اللاحق عن السابقة لإشباعها (مورس، 2010: 288). والشكل التالي يوضح سلم الحاجات

لماسلو:



الشكل (15) يوضح سلم "ماسلو" للحاجات حسب "توري منير" (2010).

وترى "محمد عباس سهيلة" أنه وفقاً لسلم الحاجات المذكور آنفاً، فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات (محمد عباس، 2003: 169)، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول (04) يبين أساليب المنظمة للحاجات المحددة في سلم "ماسلو"

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور، برامج التغذية والإطعام، برامج وخدمات الإسكان.	فسيولوجية
الرواتب التقاعدية، برامج العناية بالأطفال، برامج الصحية.	الأمان
فترات الاستراحة، الفرق الرياضية، السفرات العائلية، فرق العمل.	الاجتماعية
الاستقلالية، المسؤولية، نوعية المكتب وتأثيره.	احترام وتقدير الذات
الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)، المواقع القيادية، الصلاحيات والاستقلالية.	تحقيق الذات

الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

يرى "درة عبد الباري وآخرون" أن هناك العديد من الاعتراضات على هذه النظرية، حيث أظهرت الدراسات التي قام بها "لور" Lawler أن هناك صعوبات منهجية وفكرية تحيط بهذه النظرية، ومن بين هذه الاعتراضات:

- ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات "ماسلو" الهرمية.
- إن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى، فزيادة الراتب أو الأجر قد تشبع حاجة فسيولوجية وحاجة الأمان وتقدير الذات معا.
- لم تؤخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار، فهناك أفراد تكون حاجة الأمان لديهم أقوى من حاجة السكن وتبقى هذه الحاجة موجودة على الرغم من إشباع حاجات أعلى منها (درة وآخرون، 2008: 138).
- عدّ ماسلو أن الحاجات هي الدافع الرئيسي للسلوك (الزبيدي وآخرون، 2015: 198).

ب- **نظرية الدرر:** قدم "الدرر" نظريته في الحاجات الثلاث والتي تعتبر تعديلاً لنظرية "ماسلو" وتعرف في مجال علم النفس بنظرية ERG وهو اختصار بالأحرف الأولى للمسميات التي تتضمنها النظرية كالتالي:

- حاجات الوجود والبقاء Existence Needs: ورمزها E وهذه الحاجات تتضمن الحاجات الفسيولوجية الأساسية والحاجة إلى الأمن والمأوى والسلامة والأجر والعمل. وكان هذه الحاجات تركز على إشباع المتطلبات الأساسية المحققة للوجود المادي الذي لا يستقيم وجود الانسان إلا بها.

- حاجات الانتماء Relatedness Needs: ورمزها R وتتضمن الحاجة إلى إقامة علاقات مع الآخرين سواء كانت علاقات إيجابية اجتماعية أو علاقات شخصية، ومجال هذه العلاقات الأهل والأصدقاء وزملاء العمل، الرؤساء والمرؤوسين.

- حاجات النمو Growth Needs: ورمزها G وهي تتصل بالرغبة في تنمية شخصية الفرد وتطويرها وكذلك قدراته ومواهبه، وذلك يرتبط أيما ارتباط بتحقيق الذات وإشباعها أي أن حاجات النمو تتمثل في كل ما يبذله الفرد من جهد لتأكيد جوانب تميزه الشخصي وإبداعاته الفردية في شكل اسهامات لترقية حياته وحياة الآخرين (ربيع، 2010: 227).

الفرق بين نظرية "ماسلو" ونظرية "الدرفر" في الحاجات:

يرى "الخضرا بشير وآخرون" أن هناك اختلافين بين نظرية "ماسلو" ونظرية "الدرفر" في تفسير الدافعية ويتمثلان في:

- كيفية إشباع الحاجات المحبطة: أي عندما يعجز الفرد عن إشباع حاجة ما بسبب ظروف معينة فماذا يفعل؟ فحسب رأي "ماسلو" فإننا نشبع الحاجة التي ظهرت قوية ثم ننتقل إلى التالية وهكذا بالتسلسل، أما "الدرفر" فإنه يبين أنه عندما لا نستطيع إشباع الحاجة التي ظهرت ملحة في وقت ما فإننا لا ننتظر حتى نشبعها، لأنه قد تظهر لدينا حاجات أخرى تحتاج لإشباع، ولذلك فإننا نؤجل تلك الحاجة ونكتبها وننتقل إلى الحاجة القوية الأدنى منها في التسلسل فنشبعها ثم نعود فنشبع الحاجة المحبطة إذا سنحت الظروف لإشباعها.

- إشباع حاجات متعددة في وقت واحد: يرى "ماسلو" انه يجب إشباع الحاجات الأساسية أولاً ثم ننتقل في السلم إلى أعلى، وإنما "الدرفر" يبين بأن الإنسان يستطيع أن يشبع أكثر من حاجة واحدة في وقت واحد (الخضرا، 2010: 102-103).

ت- نظرية هيرزيرغ: عنيت هذه النظرية بموضوع الرضا في مجال العمل أو الشعور بعدم الرضا عن العمل، حيث اتضح أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه وأطلق عليها اسم الدوافع أو الحاجات العلوية وأهمها: الانجاز، الاعتراف بالعامل، العمل بحد ذاته، المسؤولية، الترقية والنمو ... إلخ، وهناك عوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل وأطلق عليها العوامل الصحية أو الحاجات السفلى. وأهمها: سياسة وإدارة الشركة، الاشراف والعلاقة بالمشرفين، الراتب، ظروف العمل، الحياة الشخصية، العلاقة مع الزملاء، العلاقات مع المساعدين، الرضا الوظيفي... إلخ (العتيبي، 2005: 47). ويضيف "غيات بوفلجة" أن غياب عوامل الصحة يؤدي إلى عدم الرضا، في حين أن وجودها لا يؤدي إلى الرضا، وتوفر العوامل المحفزة يؤدي إلى التحفيز وتحسين نوعية الأداء وغيابها يؤدي إلى عدم الرضا المهني (غيات، 2008: 131).

ومن بين ايجابيات هذه النظرية:

حسب "عاطف زاهر عبد الرحيم" فهناك ايجابيات لهذه النظرية، تتمثل في:

❖ أنها ساعدت على جذب انتباه الإدارة إلى طبيعة العمل نفسه كعامل حيوي له تأثير كبير على أداء الأفراد في العمل، وعلى مشاعرهم نحو هذا الأداء.

❖ ساهمت في زيادة الوعي والادراك بالأهمية الكامنة للعوامل الداخلية وما لها من تأثير على الدافعية والرضا والأداء.

❖ نتج عنه تنفيذ العديد من برامج إعادة تصميم الوظائف بهدف إثراءها وتحسين الدافعية والرضا الوظيفي (عاطف، 2009: 272).

الانتقادات التي واجهت لهذه النظرية:

من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

✚ الاعتماد بدرجة كبيرة على قياس اتجاهات العمل واعطاءها بعدا واحدا.

✚ تجاهلت الفروق الفردية بين الناس.

✚ لا تصلح للاستخدام والتطبيق بالنسبة للأعمال اليدوية وغير الماهرة وذات الطبيعة

التكرارية (الزبيدي وآخرون، 2015: 200).

كما يرى "جواد شوقي" أن من بين الانتقادات التي وجهت للدراسة فقد أخذت اتجاهين:

الاتجاه الأول أن الأفراد غير قادرين على القيام بأعمال التقييم السليم لأدائهم وعملهم لما ينطوي عليه الأمر من تحيز ذاتي من قبل الفرد نفسه في الأقل، وأما الاتجاه الثاني هو أن أسلوب تحليل "هيرزبرغ" قد أظهر الخواص العامة للفرد دون تحديد تأثير هذه الخواص وانعكاساتها (جواد، 2010: 101).

بالإضافة إلى أن "هيرزبرغ" لم يقدم أية طريقة أو وسيلة للقياس المنظم لمدى وجود أو غياب العناصر التي يجب ادخالها لإثراء الوظيفة، وبالتالي فمن المستحيل تنفيذ اختبار تطبيقي عن مدى وجود هذه العناصر المرتبطة في الواقع بزيادة الدافعية (عاطف، 2009: 273).

ث- **نظرية التوقع لفروم**: محور هذه النظرية هو أنه يمكن دفع الفرد للقيام بجهد عال حينما يعتقد

بأن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على عوائد تنظيمية مثل الترقيّة، العلاوات، المكافأة... إلخ،

وأن تلك العوائد ستلبي أهدافه الشخصية، كما تركز هذه النظرية على ثلاث متغيرات وهي:

➤ **التكافؤ Valence**: وتعني قوة ميل الفرد اتجاه نتيجة معينة، وقد يكون التكافؤ سالبا أو

صفرًا أي أن الفرد قد يرى أن العائد لا قيمة له ويفضل عدم تحقيقه أو قد تكون له قيمة

كبيرة ويهمه تحقيقه.

➤ الوسيلة Instrumentality : ويشير إلى مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق أداء جيد سيؤدي إلى تحقيق العائد التنظيمي (الترقية، المكافأة... إلخ)، أي أن الفرد ينظر إلى الأداء والانجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد/المنفعة.

➤ التوقع Expectancy: ويشير إلى مدى توقع الفرد بأن جهده يؤدي إلى الإنجاز/الأداء الجيد، ومدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة (حريم، 2010: 253).

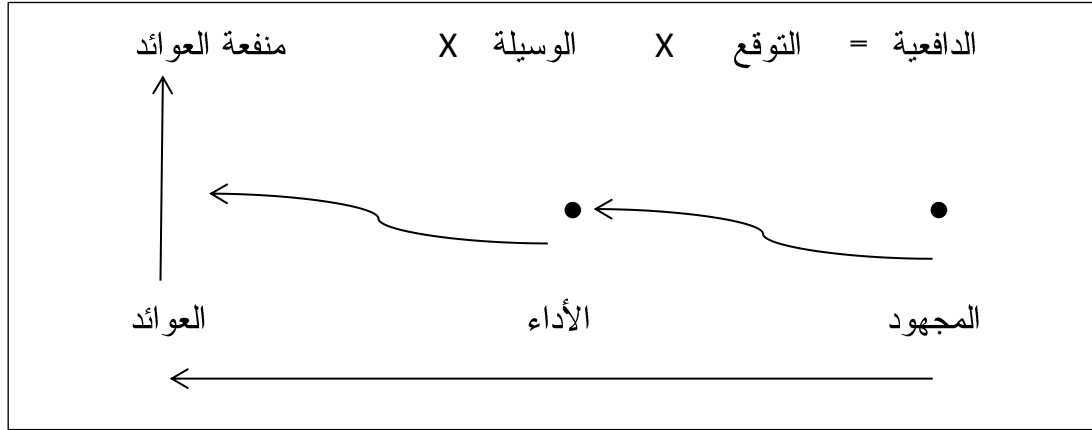
وأكد "فروم" في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الايجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه (علي، 2009: 175).

ويرى "عباس علي" أن نظرية التوقع ترى بأن الناس مدفوعين للسلوك بطريقة معينة لدرجة يتوقعون بها أنهم إذا اختاروا سلوكا معينا ونجحوا فيه في تحقيق أهدافهم، فأنهم يحاولون مرة أخرى تكرار نفس السلوك (عباس، 2008: 129).

ويضيف "بربر كامل" أن هذه النظرية تبنى عليها عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل، أهمها فرضين:

➤ أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائج أكبر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

➤ يجب الأخذ في الحسبان الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها، وكذا المدى الذي يصل إليه اعتقاده، فان نوع النشاط المختار او المفضل طبقا للفرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف المراد تحقيقها (بربر، 2000: 107). ويمكن تصوير نظرية التوقع لـ "فروم" في الشكل التالي:



الشكل (16) يوضح نموذج نظرية التوقع لـ "فكتور فروم" حسب "ماهر أحمد" (2003).

ومن بين الانتقادات التي واجهت هذه النظرية:

- لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
- تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم القرارات.
- تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.
- تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد للإقدام على تصرفات معينة (فلمبان، 2007: 53).
- ج- **نظرية التعلم الاجتماعي:** يعزى اقتراح هذه النظرية لعالم النفس الكندي "ألبارت باندورا" (Albert Bandoura)، حيث يرى أن العامل يلاحظ مستويات دافعية العمال الآخرين ويقتدي بها، فإذا كان أغلب العمال وخاصة الكبار وذوي الخبرة منهم يعملون بدافعية ولهم صورة إيجابية عن أعمالهم وإداراتهم، فإن باقي العمال وخاصة الجدد منهم يقتدون بهذا السلوك الإيجابي ويظهرون مستويات عالية من الرضا، أما إذا كان السلوك سلبي فإن العامل يقتدي به وتصبح سلوكياته سلبية، فالسلوك الإيجابي يعزز السلوك الإيجابي، والسلوك السلبي

يعزز السلوك السلبي، وبالتالي فالدافعية هي عملية يتعلمها الفرد من محيطه الاجتماعي المباشر (مباركي، 2008: 111).

ح- نظرية ستايسي آدمز' (Stacey Adams) في العدالة والانصاف: ترى هذه النظرية أن الفرد يجري شكلا من أشكال المقارنة بين المدخلات التي هي اسهامات من جانبه وبين المخرجات وهي المزايا والنتائج التي يحققها من العمل، فإذا كانت العلاقة بين المدخلات والمخرجات علاقة تتناسب واتفق كانت الدافعية نحو العمل جيدة، أما إذا كان العكس شعر الفرد بالتوتر وعدم الاتزان، كما يمكن أن يقارن الفرد مع الآخرين من حيث المدخلات والمخرجات فيقارن ما قدمه الآخرون للعمل وما قدمه العمل لهم، وبين ما قدمه هو للعمل وما قدمه العمل له، فإذا تكافأت النسب فلا مجال للتوترات لأنه سيشعر بالعدالة والانصاف، وأما إذا لم تتكافأ شعور بعدم العدالة وعدم الانصاف (ربيع، 2010: 229). وقد حدد آدمز (Adams) ستة بدائل لاستعادة الشعور بتوافر العدالة من خلال السلوك الذي يحتمل أن يسلكه الموظف لتحقيق المساواة، وهذه البدائل هي:

❖ **التغيير في المدخلات:** ويكون إما بالزيادة من خلال العمل أوقات إضافية دون أجر، أو

بالنقصان من خلال تقليل كم أو نوع العمل أو الغياب عن أوقات العمل المحددة.

❖ **التغيير في المخرجات:** قد يلجأ الموظف إلى تغيير مخرجاته مثل الراتب، أو ظروف

العمل أو مكانته الاجتماعية دون أن يغير من مدخلاته، مثلا من خلال الانتقال لعمل آخر مشابه لكن بظروف أفضل، أو راتب أحسن.

❖ **تغيير الاتجاهات:** بدل التغيير الفعلي في مدخلاتهم أو مخرجاتهم، قد يلجأ الأفراد إلى

التشويش الإدراكي على مدخلاتهم ومخرجاتهم لتحقيق المساواة إدراكيا.

❖ **الانسحاب أو مغادرة المجال:** قد يحاول الفرد إيجاد موقف أكثر توازنا في صالحه،

كغيابه عن العمل أو طلب النقل إلى مكان آخر يحقق العدالة أو الاستقالة وترك العمل.

❖ **العمل على الآخرين:** وفي هذا البديل يتوجه الفرد إلى الآخرين محاولا عمل بعض

التغييرات عليهم، من خلال مثلا تخفيض مدخلاتهم لتتساوى مع مدخلاته أو قبول

مخرجات أكثر، وقد يحاول الفرد إجبار الآخرين على مغادرة المجال أو قد يحاول

التشويش إدراكيا على مدخلاتهم أو مخرجاتهم.

❖ **تغيير هدف المقارنة:** يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة أو الشخص الذي تجري

المقارنة معها أو معه. فمثلا إذا كان هناك شخص آخر يتساوى مع الفرد في نسبة

مخرجاته إلى مدخلاته يستلم الآن مخرجات أكثر دون أن يقدم أية زيادة ملحوظة في

إسهاماته، فقد يلجأ الفرد إلى اعتبار ذلك الشخص الآخر منتميا إلى مستوى آخر في

المنظمة لا تجري المقارنة معه (الطائي وآخرون، 2006: 394-397).

خ- **نظرية وضع الأهداف:** تنسب هذه النظرية إلى "إدوين لوك" (Edwin A. Locke)، وقد بنى

نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية تشكل مصدرا رئيسا للدافعية،

وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وتوجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى يتحقق

الهدف أو الغاية المنشودة، وحتى تحقق الأهداف دافعية عالية وتؤدي إلى أداء أفضل، يجب أن

تتوافر فيها الخصائص التالية:

➤ أن تكون الأهداف محددة بوضوح.

➤ أن تكون الأهداف صعبة، طموحة، ولكن قابلة للتحقيق.

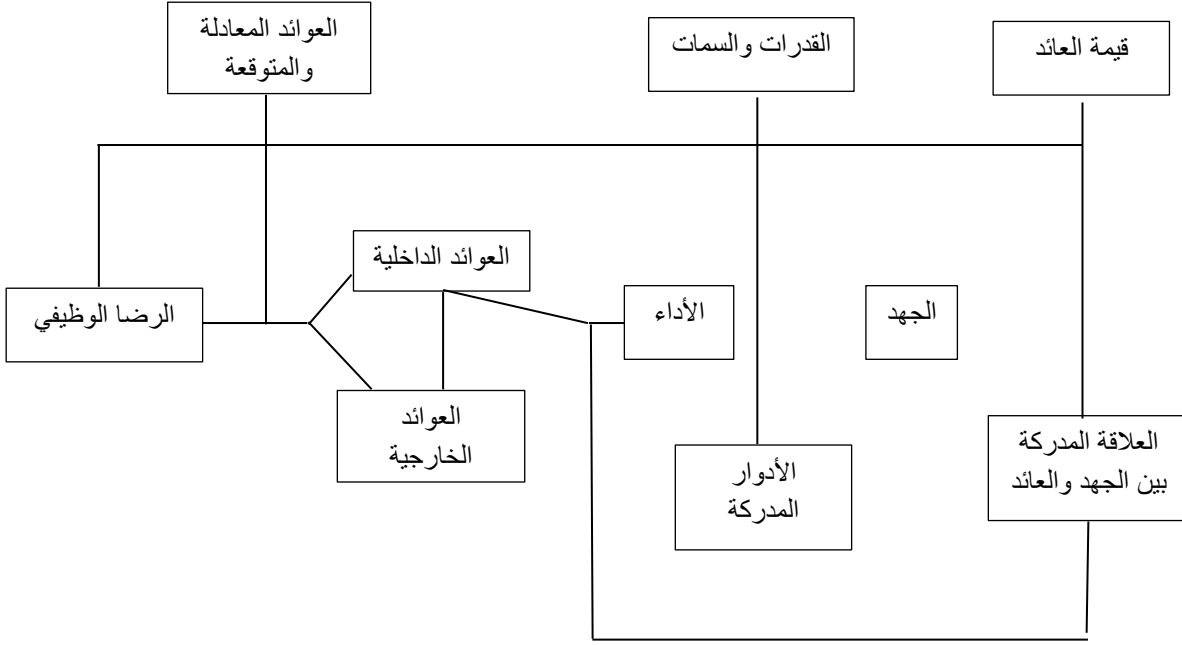
➤ تلقي الفرد تغذية راجعة عن الأهداف.

كما تابع لوك لمدة تزيد عن عشرين 20 سنة دراسات محاولا توضيح العوامل التي بإمكانها إحداث تأثير الاهداف على دافعية الأفراد وعلى سلوكياتهم، وقد قام بتحديد خاصيتين أساسيتين للأفراد:

✓ **الخاصية الأولى: المضمون:** يرتبط بالعرض أو النتيجة المراد الحصول عليها (شراء منزل، زيادة الأجر...)، يمكن أن تكون الأهداف المراد تحقيقها هي أهداف بسلوكية (حب الذات، الحد من ضغوط العمل...).

✓ **الخاصية الثانية: الكثافة:** يمكن للأهداف أن تختلف في درجة كثافتها وذلك بأخذ درجة التفكير المعتمد بعين الاعتبار من أجل تحديد إعداد المخططات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (سيدي صالح، 2016: 119).

د- **نموذج بورتر ولولر:** تم تطوير نظرية التوقعات من قبل "بورتر" و"لولر"، حيث أضافا لما وضعه فروم مفهوم العلاقة بين المنفعة والتوقع واستمرارية الأداء، فأكدوا أن استمرارية الأداء وقوة الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه المستمد من إدراكه بإيجابية العلاقة بين المنفعة أو الفائدة التي يحصل عليها وما يعتقد أنه يستحقه ويتوقعه (درة وآخرون، 2008: 146). ويمكن توضيح نموذج "بورتر" و"لولر" بالشكل التالي:



الشكل (17) يوضح نموذج "بورتر" و"لوتر" للدافعية حسب 'درة وآخرون' (2008).

وكتقييم لهذه النظرية ترى "سيدي صالح صابرينة" أنها على الرغم من أن النموذج علمي، يوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه تحد من شيوعه وانتشاره (سيدي صالح، 2016: 119).

ذ- نموذج هكمان لخصائص الوظيفة كأسلوب محفز: تؤول هذه النظرية إلى أنه بإطراء أهمية العمل وشعور الفرد بالمسؤولية وتزويده بالمعلومات عن النتائج الفعلية لأدائه يتعاضم الدافع الداخلي لديه للعمل والأداء وبالتالي رضاه، فلقد قام "هكمان" Hackman بإضافة عمق جديد لمفهوم إثراء الوظيفة إذ تعدى مجرد إضافة متطلبات عمل جديد إلى تحديد خمسة أبعاد رئيسية للوظيفة أسماها نموذج الخصائص للوظيفة وهي:

- تنوع المهارات: وتتضمن مدى حاجة الوظيفة لأداء مختلف واستخدام مهارات مختلفة.
- ماهية المهمة (الوظيفة): درجة شمول الوظيفة على أداء عمل ما من بدايته إلى نهايته.

- أهمية المهمة: أهمية الوظيفة بالنسبة لعمل التنظيم.
 - الاستقلالية: إذا كانت الوظيفة تقدم الاستقلالية لموظف في اتخاذ قرارات تتعلق بإنجازها.
 - التغذية العائدة: حصول الموظف على معلومات حول إنجازاته.
- ويؤدي وجود الخصائص الثلاث الأولى إلى زيادة أهمية أداء الموظف واعتزازه به ورضاه، بينما تؤدي الخاصية الرابعة إلى تعمق شعوره بالمسؤولية والخامسة إلى زيادة معرفته بالنتائج الممكنة تحقيقها فعليا (درة وآخرون، 2008: 153). ويمكن تلخيص نظريات الدافعية في الجدول التالي:

الجدول (05) يبين تلخيص لنظريات الدافعية من إعداد الباحثة:

النظرية ومؤسسها	مبادئها	الانتقادات
نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو	- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها والحاجات الغير مشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك، كما ترتب الحاجات حسب أهميتها ويتقدم الانسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم اشباعها.	- ليس هناك دليل ملموس يدعم افتراضات "ماسلو" الهرمية، كما أن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى، فزيادة الراتب قد تشبع حاجة فسيولوجية وحاجة الأمان وتقدير الذات معاً، كما أنها لم تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فهناك أفراد تكون حاجة الأمان لديهم أقوى من حاجة السكن وتبقى هذه الحاجة موجودة على الرغم من إشباع حاجات أعلى منها.
نظرية الدرر ERG الدرر (Cloun-ton Aldfer)	- عندما لا نستطيع إشباع حاجة ملحة في وقت ما فإننا لا ننتظر حتى نشبعها، لأنه قد تظهر لدينا حاجات أخرى تحتاج لإشباع، ولذلك فإننا نؤجل تلك الحاجة ونكتبها وننتقل إلى الحاجة القوية الأدنى منها في التسلسل فنشبع الحاجة المحببة إذا سنحت الظروف لإشباعها، كما أن الإنسان يستطيع أن يشبع أكثر من حاجة واحدة في وقت واحد.	
نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ	تهتم بموضوع الرضا بحيث أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل المشكلة لمضمون العمل ومحتواه كالإنجاز، الاعتراف بالعامل ... إلخ، وهناك عوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل وأطلق عليها العوامل الصحية كسياسة وإدارة الشركة، الاشراف والعلاقة بالمشرفين، ظروف العمل... إلخ	- الأفراد غير قادرين على القيام بأعمال التقييم السليم لأدائهم وعملهم لما ينطوي عليه الأمر من تحيز ذاتي من قبل الفرد نفسه، كما أنه لم يقدم أية طريقة أو وسيلة للقياس المنظم لمدى وجود أو غياب العناصر التي يجب ادخالها لإثراء الوظيفة، مما يصعب اجراء اختبار تطبيقي عن مدى وجود هذه العناصر المرتبطة في الواقع بزيادة الدافعية.
نظرية التوقع لفروم فيكتور Victor Verrom	يمكن دفع الفرد للقيام بجهود عال حينما يعتقد بأن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على عوائد تنظيمية كالترقية، كما يجب الأخذ في الحسبان الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها، وكذا المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط المختار طبقاً للفرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف المرجوة. استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه.	لم توضح كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهميتها وتجاهلها لاختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج المرجوة قبل اتخاذهم القرارات، وكذلك تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد بالإقدام على تصرفات معينة، كما تجاهلت عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميوله وتصرفه كدور الإحساس في تحريك السلوك مقابل الحصول على المكاسب.

الجدول (05) يبين تلخيص لنظريات الدافعية من إعداد الباحثة (تابع):

الانتقادات	مبادئها	النظرية ومؤسسها
	أن العامل يلاحظ مستويات دافعية الآخرين ويقتدي بها، فإذا كان أغلب العمال وخاصة الكبار وذوي الخبرة منهم يعملون بدافعية ولهم صورة إيجابية عن إدارتهم، فإن باقي العمال وخاصة الجدد منهم يقتدون بهذا السلوك الايجابي ويظهرون مستويات عالية من الرضا، أما إذا كان السلوك سلبي فإن العامل يقتدي به وتصبح سلوكاته سلبية، فالسلوك الايجابي يعزز السلوك الايجابي، والعكس.	نظرية التعلم الاجتماعي آلبرت باندورا Albert Bandoura
	الفرد يقارن مدخلاته مع مخرجاته، فإذا كانت العلاقة بين المدخلات والمخرجات علاقة تناسب كانت الدافعية نحو العمل جيدة، أما إذا كان العكس شعر الفرد بالتوتر وعدم الاتزان، كما يقارن الفرد مع الآخرين من حيث المدخلات والمخرجات فيقارن ما قدمه الآخرون للعمل وما قدمه العمل لهم، وبين ما قدمه هو للعمل وما قدمه العمل له، فإذا تكافأت النسب فلا مجال للتوترات لأنه سيشعر بالعدالة والانصاف، وأما إذا لم تتكافئ شعر بعدم العدالة وعدم الانصاف.	نظرية العدالة والانصاف لستياسي أدامز
	تفترض أن أهداف الفرد وغاياته تشكل مصدرا رئيسا للدافعية، وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وتوجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى يتحقق الهدف أو الغاية المنشودة.	نظرية وضع الأهداف إدوين لوك
بالرغم من أن نموذج النظرية نموذج علمي، ويوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه تحد من شيوعه وانتشاره.	هي امتداد لنظرية التوقعات فأكدت أن استمرارية الأداء وقوة الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه المستمد من إدراكه بإيجابية العلاقة بين المنفعة أو الفائدة التي يحصل عليها وما يعتقد أنه يستحقه ويتوقعه.	نموذج بورتير ولولر
	تؤول هذه النظرية إلى أنه بإطراء أهمية العمل وشعور الفرد بالمسؤولية وتزويده بالمعلومات عن النتائج الفعلية لأدائه يتعاظم الدافع الداخلي لديه للعمل والأداء وبالتالي رضاه.	نموذج هكمان Hackman

9.1. الاجراءات العملية لتنشيط الدافعية:

حسب "عبد السلام محمد" فيمكن تنشيط الدافعية من خلال اتباع الاجراءات التالية:

- التوفيق بين الأفراد والوظائف من خلال:

أ- اختيار الأفراد المناسبين للوظائف: وذلك عندما تتفق التركيبة الدافعية للفرد (أي ترتيب الدوافع

القوية لديه) مع التركيبة الدافعية للوظيفة (أي الدوافع التي يوفر العمال فرصة لإشباعها).

ب- تصميم الأعمال بما يناسب الأفراد: من خلال تصميم أخذ العمال بما يناسب القاسم النفسي

المشترك بين مجموعات الأفراد الذين أن يشغلوا هذا العمل.

- تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم: فلا يجب الاكتفاء باختيار الأفراد المناسبين للوظائف بل

لابد من اتباع برامج تدريب وتنمية الأفراد لتصلق مهاراتهم وتوضح لهم دقة الأدوار المنوطة بهم في

أعمالهم.

- أنظمة الحوافز المشروطة بالأداء: من خلال تصميم وتنفيذ أنظمة حوافز مشروطة بالأداء لرفع

مستوى أداء العمال (عبد السلام، 2008: 239-240).

مما لا شك فيه هو اننا نجد أنه في أي مؤسسة كانت فإن الرؤساء يتبعون اجراءات معينة

لاستثارة الدافعية لدى مرؤوسيهم والعمل على تنشيطها وزيادتها، الا انه ينبغي مراعاة الفروق الفردية

في ذلك، وفي هذا الصدد ستتطرق الباحثة الى اهم الخصائص الشخصية المؤثرة في عملية الدافعية

لدى الفرد.

10.1. الاختلافات الشخصية والدافعية:

يرى "الشرقاوي علي" أن الاختلافات في الشخصية الانسانية تؤثر على عملية الدافعية من عدة نواحي يمكن تمييزها على النحو التالي:

- ❖ قوة الحاجات: إن الاختلافات الشخصية الانسانية تعتبر مسؤولة عن اختلاف المستويات المحددة لقوة وأهمية حاجات متعددة يظهرها الفرد مثل: حاجات تحقيق الذات.
- ❖ مستوى الطموح: إن الاختلافات الشخصية الانسانية تؤثر أيضا في اختلاف مستويات الطموح لدى الأفراد، فكلما زادت درجة الطموح كلما زاد إصرار الفرد في البحث عن طرق انجاز المهمة.
- ❖ نوع السلوك: إن الاختلافات الشخصية الانسانية تحدد بدرجة كبيرة نماذج السلوك التي يستخدمها الفرد لتحقيق الاشباع.
- ❖ ردود الفعل اتجاه الاضطراب: الاختلافات الشخصية الانسانية تحدد بدرجة كبيرة كيف يتصرف الفرد تجاه الحاجات غير مشبعة (الشرقاوي، 2002: 414).

مما سبق يتضح ان هناك اختلافات شخصية تحدد السلوك ودرجة اشباع الفرد لحاجاته، إلا هناك مجموعة من الطرق التي تعمل على زيادة الدافعية لدى الفرد، وذلك ما سيتم التطرق إليه في العنصر التالي.

11.1. وسائل وطرق حديثة لزيادة الدافعية:

يرى "حريم حسين" أن هناك مجموعة من الوسائل لزيادة دافعية العاملين تتمثل في:

- ✓ مشاركة العاملين: والغرض منها استخدام كامل الطاقات وإمكانيات الأفراد وتأكيد التزامهم بنجاح المنظمة، ومن صور وأشكال المشاركة: الادارة بالمشاركة، التمكين، المشاركة بالتمثيل، حلقات الجودة ... إلخ.

✓ برامج رواتب متنوعة: ومن أنواعها:

- Price-rate Wages: يدفع للعامل مبلغا ثابتا لكل وحدة انجاز ينجزها.

- Bonuses: يدفع مبلغ مرة واحدة على أساس أداء الفرد، الجماعة، المنظمة.

- Profit-sharing (المشاركة في الأرباح): توزيع تعويضات على أساس معادلة معينة

ترتكز على ربحية المنظمة (نقدا أو على شكل أسهم).

- Grain sharing: خطة تحفيزية على أساس الجماعة، تحسين أداء الجماعة من فترة

لأخرى يحدد كامل المبلغ المخصص، مثلا توزيع الأرباح مناصفة بين العاملين

والمنظمة.

✓ التعويض على أساس المهارة: لا معنى لمعاملة الناس باعتبارهم أصحاب وظائف، بل معاملتهم

على أنهم أناس لديهم مهارات محددة ويجب تعويضهم مقابل هذه المهارات.

✓ توفير مكان عمل عائلي ومريح: كتوفير رعاية للأطفال داخل المنظمة، جعل ساعات العمل

مرنة، مشاطرة العمل وغيرها.

✓ برامج الاعتراف والتقدير: من خلال الاعتراف بالإنجاز والأداء المتميز (حريم، 2010:

260-261).

مما سبق ذكره، يتبين أن الدافعية هي قوى داخلية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك نحو

تحقيق غاية يريد الفرد اشباعها، كما اننا احيانا نجد أن الفرد يريد ان تتسم تلك الغايات بنوع من

التفوق والامتياز وذلك ما يسمى بالدافعية نحو الانجاز، وذلك ما سيتم تناوله في العنصر اللاحق.

ثانياً: الدافعية للإنجاز:

بما أن الدافعية تعمل على تحريك سلوك الفرد لتحقيق جملة من الأهداف، إلا أننا نجد أن الفرد يعمل على تحقيق تلك الأهداف بامتياز ويعمل على إنجازها بنجاح، فالإنجاز يعني ما يحققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك بالاعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية (عثمان، 2010: 74)، وفي هذه الدراسة تم ربطه مع مفهوم الدافعية، ومنه سيتم تقديم مجموعة من التعاريف حول مفهوم الدافعية للإنجاز.

1.2. تعريف الدافعية للإنجاز:

في تعريف قدمه "مرنيز عفيف" نقلاً عن "اتكنسون" (Atkinson, 1965) أشار فيه على أن الدافعية للإنجاز: "عبارة عن محرك ثابت نسبياً في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق غايته، أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع معين من الاشباع في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من التميز" (مرنيز، 2014: 154).

ويعرف "بن زاهي منصور" نقلاً عن (الزيات مصطفى، 1990) الدافع للإنجاز بأنه: "دافع مركب يوجه السلوك الفردي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعد معايير للامتياز، والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة أو محدودة" (بن زاهي، 2007: 78).

ويرى "خليفة عبد اللطيف" أن الدافع للإنجاز هو: "الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح" (خليفة، 2000: 94).

وحسب 'فرج عبد القادر طه' فهي: "تشير الى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه ومخدوميه فتتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين" (فرج، 2003: 352).

وعرفها "غباري نائر وآخرون" على أنها: "كفاح الفرد للمحافظة على مكانة عالية حسب قدراته في كل الأنشطة الممارسة، والتي يحقق بها معايير التفوق على أقرانه وحيث يكون القيام بهذه الأنشطة مرتبطًا بالنجاح والفشل" (غباري وآخرون، 2008: 209).

ويرى "بوقصارة منصور" أن 'فاروق موسى' عرف الدافع للإنجاز على أنه الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه، وهذا يعتبر من السلوكيات المهمة للنجاح في العمل (بوقصارة، 2008: 17).

وحسب "ماكلياند" فالدافعية للإنجاز هي: "حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة" (عبد الرحمن، 2009: 155).

وتعرف الدافعية للإنجاز حسب "بلمقدم فاطمة" عن 'ميدينك' (MIDINK) على أنها: "الأداء في ضوء معيار التفوق أو الرغبة في النجاح والاستقلال" (بلمقدم، 2009: 59).

وعرفها "النعيم عبد اللطيف بن صالح" على أنها: "الرغبة في تحقيق الأهداف والمثابرة على ذلك والتغلب على العوائق والموانع التي تعترض سبيل تحقيق تلك الأهداف" (النعيم، 2010: 09).

كما يرى "شرقي رابح" نقلا عن 'Goldenson' (جولدنسون) ان الدافعية للإنجاز تشير الى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضا الميل إلي وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل على مواظبة شديدة ومثابرة مستمرة (شرقي، 2010: 78).

ويعرف "موراي" (Murray) الدافعية للإنجاز بأنها: "رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية" (مجدي، 2013: 235).

وحسب "مرنيز عفيف" أن 'نيكولز' (Nicholles) يشير إلى أن سلوك الانجاز سلوك موجه لتنمية أو إظهار قدرة التشخيص العالية، وتجنب اظهار قدرة منخفضة أي الاشخاص الذين يرغبون في

النجاح في مواقف الانجاز يميلون الى تجنب الفشل حتى لا يتسمون بقدرة منخفضة (مرنيز، 2015: 63).

بالإضافة الى ذلك يرى 'فيلدمان' (Feldman, 1996) بأن: "الدافعية للإنجاز سمة متعلمة مستقرة يتم اتباعها بإنجاز مستوى من التفوق والنضال من أجله" (معاوية، 2015: 216).

ومنه تستنتج الباحثة أن الدافعية للإنجاز هي رغبة وطموح الفرد في القيام بعمل جيد والنجاح فيه مع التخطيط للمستقبل ووضع الأهداف، والعمل على تخطي العقبات لتحقيق تلك الأهداف المسطرة بأداء مرتفع وتكلفة أقل، كما أنه سيتم في العنصر التالي تحديد الخصائص التي تتميز بها الدافعية للإنجاز.

2.2. خصائص الدافعية للإنجاز:

يرى "مجدي أحمد محمد" أن الدافعية للإنجاز تتسم بمجموعة من الخصائص يمكن حصر البعض منها فيما يلي:

✚ الدافعية للإنجاز دافع بشري يتسم بالطموح والمتعة في المنافسة والاستقلال وتفضيل

المخاطرة والحرص على التحكم في الأفكار مع حسن تناولها وتنظيمها.

✚ تتسم بالسعي الجاد نحو عمل الأشياء الصعبة بأقصى سرعة وبقدر الامكان وفيها

تزداد احتمالات النجاح على الفشل.

✚ تكمن وراء سلوك الفرد ينشطه ويدفعه ويوجهه نحو النجاح وبلوغ الهدف الذي

يسعى لتحقيقه على أحسن ما يكون.

✚ تدفع بالفرد إلى العمل المضني والجاد لتحقيق النجاح.

✚ تؤدي بالفرد إلى ان يحتل مكانة راقية وقيمة عالية في مجالات الانتاج والابداع

(مجدي، 2013: 237).

✚ يرتبط الدافع للإنجاز بأهداف متجددة تتعلق بنمط الحضارة التي يعيش فيها الفرد

(عبد الرحمن، 2009: 156).

بعد معرفة أهم خصائص الدافعية للإنجاز والتي تنحصر في أنها دافع يستم بالطموح ورغبة الفرد في التفوق وتحقيق النجاح والرغبة في المخاطرة، وبالتالي فإنه ينبغي معرفة اهم المكونات التي تتكون منها.

3.2. مكونات الدافعية للإنجاز:

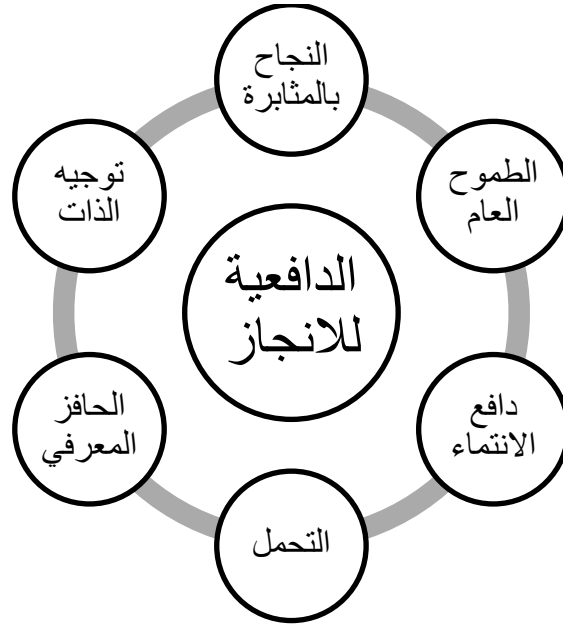
يرى "مجدي أحمد محمد" أن "أوزبل" (Ausbel) حدد ثلاث مكونات للدافعية للإنجاز، وهي تتمثل في:

❖ الحافز المعرفي: الذي يشير إلى محاولة الفرد اشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم، وبما أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، فإن ذلك يعد مكافأة له.

❖ توجيه الذات: يمثل رغبة الفرد في المزيد من السمعة والمكانة التي يحرزها عن طريق أداءه المميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها بما يؤدي الى شعوره بكفايته واحترامه لذاته.

❖ دافع الانتماء: بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الاخرين، ويتحقق اشباعه من هذا التقبل، كدور الوالدين بوصفهما مصدرا أوليا لتحقيق إشباع حاجات الانتماء ثم يأتي بعد ذلك في الغالب دور المعلم باعتباره مصدرا آخر لإشباع الدافع للانتماء (مجدي، 2013: 240).

أما "عبد الرحمن محمد حسن" فذكر أن "عبد القادر" قد قام بتحديد دافع الإنجاز من خلال ثلاثة مكونات تتمثل في: الطموح العام، النجاح بالمتابعة على بذل الجهد، التحمل من أجل الوصول إلى الهدف (عبد الرحمن، 2009: 159).



الشكل (18) يوضح مكونات الدافعية للإنجاز من إعداد الباحثة

4.2. أنواع الدافعية للإنجاز:

- حسب "بن زاهي منصور"، فلقد ميز "فيروف" Veroff بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:
- ❖ دافع إنجاز ذاتي: ينبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز، والوصول إلى الهدف، فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها.
 - ❖ دافع إنجاز اجتماعي: يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكون في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم

السن، وكذا الإحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران (بن زاهي، 2007: 15).

5.2. مظاهر الدافعية للإنجاز:

يرى "شحاتة محمد ربيع" أن من بين مظاهر الدافعية للإنجاز ما يلي:

✚ الأداء المتميز في العمل: حيث يتفوق الأفراد ذوي الدافعية الإنجازية العالية على الأفراد من الدافعية الإنجازية المنخفضة في العمل والانتاج سواء اتسمت هذه الأعمال بالسهولة أو الصعوبة بل وعادة ما يرغب ذوي الدافعية الإنجازية العالية في تحسين مستوى أداءهم كما أنهم لا يميلون إلى الاستسهال ولكنهم يفضلون المهام الصعبة، وحسب رأي "الريماوي محمد عودة" فهم يميلون إلى اختيار مهام متوسطة الصعوبة وفيها تحد، ويتجنبون المهام السهلة لعدم توفر عنصر التحدي فيها، كما يتجنبون المهام الصعبة جدا ربما لارتفاع احتمالات الفشل (الريماوي، 2011: 218).

✚ المثابرة: يتسم ذوي الدافعية الإنجازية العالية بالمثابرة في أداء الأعمال في مقابل ذوي الدافعية الإنجازية المنخفضة الذين تقل لديهم هذه المثابرة.

✚ الالتزام والتكامل: توجد علاقة ارتباطية بين ارتفاع دافعية الانجاز وبين الالتزام والتكامل في أداء الأعمال، وقد يتصف أصحاب الدافعية الإنجازية العالية بالأنانية ويكون الفشل بالنسبة لهم خبرة كارثية، وهم يحبون الفردية في الأعمال بحيث يظهر انجازهم الشخصي واضحا، كما أنهم يتسمون بالمبادأة والسلوك الريادي وتحسين الأداء والانتاج فيما يوكل إليهم من أعمال (شحاتة، 2010: 226).

✚ درجة المخاطرة عند الاشخاص ذوي الدرجة العليا من الانجاز معتدلة إلى حد كبير (عبد الرحمن، 2009: 157).

ووصف "النعيم عبد اللطيف بن صالح" بناءً على ما ذكره "سانتروك" (Santrock, 2003) الأفراد ذوي الدوافع المرتفعة للتحصيل بأنهم واقعيون في انتهاز الفرص بعكس الأفراد من الدوافع المنخفضة الذين يقبلون بواقع بسيط أو يطمحون في واقع أكبر بكثير من قدرتهم على تحقيقه (النعيم، 2010: 04)، كما أن ذوي الدافعية الإنجازية العالية يميلون بوجه عام إلى النظرة المستقبلية وعمل الحسابات والتوقعات (الختاتنة، 2013: 85).

بالإضافة إلى ذلك فلقد توصل "مجدي أحمد محمد" بناءً على دراسات كل من "ماكلياند" و"عبد الخالق أحمد" و"النيال مایسة" إلى وصف كامل للشخص الذي يعد على درجة عالية من الانجاز، وفيما يلي بيان بأهم صفات هذا الشخص:

✓ يفضل تلك الأعمال التي تقدم لنا فوراً عائداً عن نتائج أعماله، ودرجة تقدمه هن طريق الوصول إلى الهدف الذي حدده لنفسه.

✓ يهتم بما يؤديه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود إليه من انجاز هذا العمل.

✓ بمجرد تحديد هذا الشخص هدفاً لنفسه فإنه ينسى كل ما عاداه إلى أن ينجز عمله بنجاح ويحقق ذلك الهدف الذي وضعه نصب عينيه فهو شخص متفان لا يرضى بترك العمل في منتصفه.

✓ أنه يتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس وتعني الثقة في قدرته على حل المشكلات التي يواجهها، كما أنه يميل إلى أنه يرتاب ويشك في آراء الخبرة وأنه يكون له رأيه الخاص في كثير من الشؤون حتى ولو لم يكن لديه معرفة عميقة وخبرة بها.

✓ يكره المهن الرتيبة (الروتينية) ويفضل المهن التي تحدث فيها تغييرات دائمة وتحديات مستمرة، كما يكره تضييع الوقت.

✓ يكون مستعدا للتضحية في الوقت الراهن من أجل أن يجني مزايا في المستقبل مثل العمل بجد بدلا من الاستمتاع والسرور أو الادخار بدلا من الاسراف (مجدي، 2013: 239).

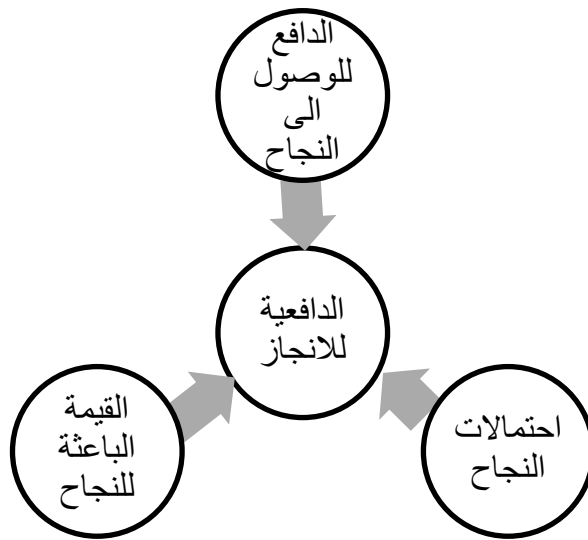
من خلال ذلك يتبين أن هناك مجموعة من الصفات قد تظهر عند الشخص الذي يملك درجة عالية من الدافعية نحو الانجاز، إلا ان هناك عدة عوامل قد تؤثر فيه، ذلك ما سنتطرق اليه الباحثة.

6.2. العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

حسب " بن زاهي منصور" فإن 'أتكنسون' يرى بأن النزعة أو الميل للحصول على النجاح يختلف بين الأفراد، كما أنه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة، وهذا الدافع يتأثر بعوامل رئيسية ثلاثة عند قيام الفرد بمهمة ما، وهذه العوامل هي:

- ❖ الدافع للوصول إلى النجاح: إن الأفراد يختلفون في درجة هذا الدافع، كما أنهم يختلفون في درجة دافعهم لتجنب الفشل، فمن الممكن أن يواجه فردين نفس المهمة، يقبل أحدهما على أدائها بحماس تمهيدا للنجاح فيها، ويقبل الثاني بطريقة يحاول من خلالها تجنب الفشل المتوقع. إن النزعة لتجنب الفشل عند الفرد الثاني أقوى من النزعة لتحصيل النجاح، وهذه النزعة القوية لتجنب الفشل تبدو متعلمة نتيجة مرور الفرد بخبرات فشل متكررة، وتحديد أهداف لا يمكن أن يحققها. أما عندما تكون احتمالات النجاح أو الفشل ممكنة فإن الدافع للقيام بهذا النوع من المهمات يعتمد على الخبرات السابقة عند الفرد، ولا يرتبط بشروط النجاح الصعبة المرتبطة بتلك المهمة.
- ❖ احتمالات النجاح: إن المهمات السهلة لا تعطي الفرد الفرصة للمرور في خبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحصيل النجاح الموجودة عنده. أما المهمات الصعبة جدا فإن الأفراد لا يرون أن عندهم القدرة على أدائها. أما في حالة المهمات المتوسطة فإن الفروق الواضحة في درجة دافع تحصيل النجاح تؤثر في الأداء على المهمة بشكل واضح ومتفاوت بتفاوت الدافع.

❖ القيمة الباعثة للنجاح: يعتبر النجاح - في حد ذاته - حافزا، وفي نفس الوقت فإن النجاح في المهمات الأكثر صعوبة يشكل حافزا ذا تأثير أقوى من النجاح في المهمات الأقل صعوبة، ففي الإجابة على فقرات اختبار ما، فإن الفرد الذي يجيب على (45) فقرة من الاختبار، يحقق نجاحا يعمل كحافز أقوى من حافز النجاح لفرد يجيب على (35) فقرة فقط (بن زاهي، 2007: 80). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:



الشكل (19) يوضح العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز من إعداد الباحثة

مما سبق يتبين أن العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز ترتبط بالنجاح ومدى احتمالات الوصول إليه، وفي العنصر الموالي سيتم تناول أهم النظريات المفسرة للدافعية نحو الإنجاز.

7.2. نظريات الدافعية للإنجاز:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الدافعية للإنجاز، يمكن إيجازها في ما يلي:

أ- **نظرية اتكنسون Atkinson في دافع الإنجاز:** يمكن القول أن نظرية 'اتكنسون' تركز على

الدافعية المستتارة وهي السعي تجاه نوع معين من الإشباع أو تحقيق الهدف وبذلك يفترض

'اتكنسون' أن الدافعية نحو الإنجاز دالة على متغيرات ثلاث هي: قوة الدافع، توقع تحقيق الهدف والقيمة الحافزة المدركة، ويؤكد بأن الدافعية يتم اكتسابها منذ الطفولة وتبقى مستمرة إلى أن تصل إلى درجة ثابتة نسبياً، فالسلوك المرتبط بالإنجاز لديه يعد ناتجا لموقف صراعي أي أن السعي إلى مستوى من الامتياز أو التفوق يستثير كلا من الأمل في النجاح والخوف من الفشل، وقد عبر عنه رياضياً بالمعادلة التالية: $TA=TS-TAF$ ، إذ إن:

TA: دافع الإنجاز

TS: الأمل في النجاح

TAF: الخوف من الفشل.

وفي نفس الصدد نجد أن "خديم حسين" حدد المبادئ التي تقوم عليها نظرية "اتكنسون" في الدافعية على النحو التالي:

✚ كل الأشخاص يتمتعون بقوة هائلة من الطاقة وبعدهد من الحاجات والدوافع الأساسية.

✚ اختلاف الأشخاص فيما بينهم من حيث الدوافع راجع إلى اختلاف الثقافات وقوة الدافع ودرجة الاستعدادات.

✚ خصائص الموقف هو الذي يتحكم في استثارة أو كبح هذه الدوافع.

✚ إذا كانت الدوافع موجهة نحو أنواع مختلفة من الاشباع فإن النموذج السلوكي الذي نتج ستحدد بها الدافع المعين (خديم، 1997: 127).

ب- **نظرية واينر (Winer, 1960):** وهي نظرية تكميلية جاءت بالمنهج الذي يحلل فيه الأفراد أسباب السلوك، ووفقاً لهذه النظرية يمكن تقسيم خواص الإنجاز إلى بعدين مستقلين يتمثلان بمدى سيطرة أو تحكم الفرد في العمل وهذا الحكم هو نوع من أنواع السمات التي ترتبط بالعمل، فالقدرة إذن سمة داخلية وصعوبة في العمل سمة خارجية، وبناءاً عليه يفسر "Winer" أن الاتجاه القوي عند

الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز يرجع إلى عوامل خارجية: مثل المجهود، أو القدرة على العكس من الأفراد ذوي الإنجاز المنخفض الذين يعززون تجنبهم لأداء المهمات إلى افتقارهم المقدرة.

ت- **نظرية راينر ورايبين: (Raynor & Ribin, 1970)** : وتعد هذه النظرية إضافة جديدة لنظرية "اتكنسون" وتؤكد على التوجه المستقبلي الذي يشترط فيه لأداء الأفراد من ذوي الإنجاز العالي يكون أفضل من أداء ذوي الإنجاز المنخفض، وتؤكد النظرية على ما يتميز به الأفراد من ذوي الانجاز العالي من نظرة مستقبلية مؤدية إلى الطموح والمثابرة والتفاؤل وتقدير الذات.

ث- **نظرية كيواكلا: (Kuakla, 1972)**: وقد سارت هذه النظرية باتجاه "واينر" نفسه، وفسرت دافع الإنجاز بطريقة تختلف عن نظرية "اتكنسون"، فقد ساوت ناتج الدافع للإنجاز بمفهوم القدرة المدركة، فعندما تدرك سهولة العمل، فإن الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع لدافع الإنجاز أو يعتقدون بأن قدراتهم عالية سوف يتوقعون جهدا بسيطا لضمان النجاح، أما الأفراد الذين يتميزون بانخفاض ناتج دافعيتهم للإنجاز يتوقع لهم بذل جهدا أكبر لضمان النجاح، كما يمكن التنبؤ بأن من يتمتع بدافع مرتفع للإنجاز سوف يكون أداءه أفضل ممن يتصفون بدافع منخفض حينما يدركون صعوبة العمل (رفقة، 2009: 141-144).

ج- **نظرية ماكلياند: إن أساس هذه النظرية يقوم على افتراض "دافيد ماكلياند" القائل أن عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالرغبات الداخلية لدى الفرد (القربوتي، 2000: 48).** كما أن هذه النظرية معروفة بنظرية الحاجة للتفوق، ولقد وضعها "دافيد ماكلياند" (David McClelland) سنة 1961، بعد أن استنتج من خلال بحوثه امتلاك بعض الأفراد لدوافع انجازية لا تتوفر لدى الآخرين (بالرباح، 2011: 235)، كما تهتم هذه النظرية بالفروق الفردية في الحاجات الرئيسة أكثر من اهتمامها بأي شيء آخر، فنحن جميعا عند "ماكلياند"

نمتلك مقادير متفاوتة من هذه الحاجات وأن لكل فرد حاجة واحدة (أو أكثر) طاغية على ما عداها من حاجات (رونالد. ترجمة: فارس حلمي، 1999: 233). ولقد ركز "دايفيد ماكلياند" (David McClelland) في دراساته على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز، وتأثير ذلك على السلوك الانساني، وتمكن من تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع وهي:

➤ الحاجة للإنجاز Need for Achievement : بحيث يميل الناس لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهداف طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقي تغذية راجعة حول مستوى أداءهم وإنجازهم.

➤ الحاجة للقوة Need for Power : يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة، كما يسعون إلى مراكز قيادية.

➤ الحاجة للانتماء Need for Affiliation : لديهم رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، ويشعرون بالبهجة والسرور عندما يكون محبوبا من قبل الآخرين (حريم، 2009: 111).

وبالتالي يرى "دايفيد ماكلياند" أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدراتهم على السيطرة والتأثير على الآخرين، أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين ويضعون قيمة كبيرة للصدقة ومشاعر الناس اتجاههم، في حين أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للإنجاز فيستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم (هاشم، 2010: 96).

الجدول (06) يبين تلخيص نظريات الدافعية للإنجاز من اعداد الباحثة:

النظرية	مبادئها
نظرية اتكنسون Atkinson	تفترض أن الدافعية نحو الإنجاز دالة على متغيرات ثلاث هي: قوة الدافع، توقع تحقيق الهدف والقيمة الحافزة المدركة، وأن الدافعية يتم اكتسابها منذ الطفولة وتبقى مستمرة إلى أن تصل إلى درجة ثابتة نسبياً فالسلوك المرتبط بالإنجاز يعد ناتجاً لموقف صراعي، إضافة إلى أن خصائص الموقف هو الذي يتحكم في استثارة أو كبح هذه الدوافع، فإذا كانت الدوافع موجهة نحو أنواع مختلفة من الأشباع فإن النموذج السلوكي الذي نتج ستحدد بها الدافع المعين
نظرية واينر	حسب هذه النظرية يمكن تقسيم خواص الإنجاز إلى بعدين مستقلين يتمثلان بمدى سيطرة أو تحكم الفرد في العمل وهذا الحكم هو نوع من أنواع السمات التي ترتبط بالعمل، فالقدرة إذن سمة داخلية وصعوبة في العمل سمة خارجية، كما أن الاتجاه القوي عند الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز يرجع إلى عوامل خارجية: مثل المجهود، أو القدرة على العكس من الأفراد ذوي الإنجاز المنخفض الذين يعززون تجنبهم لأداء المهمات إلى افتقارهم المقدرة.
نظرية راينر وراينر	تؤكد على التوجه المستقبلي الذي يشترط فيه لأداء الأفراد من ذوي الإنجاز العالي يكون أفضل من أداء ذوي الإنجاز المنخفض، وتؤكد كذلك على ما يتميز به الأفراد من ذوي الإنجاز العالي من نظرة مستقبلية مؤدية إلى الطموح والمثابرة والتفاؤل وتقدير الذات.
نظرية كيبوكلا	لقد فسرت دافع الإنجاز بطريقة تختلف عن نظرية "اتكنسون"، فقد ساوت ناتج الدافع للإنجاز بمفهوم القدرة المدركة، فعندما تدرك سهولة العمل، فإن الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع لدافع الإنجاز أو يعتقدون بأن قدراتهم عالية سوف يتوقعون جهداً بسيطاً لضمان النجاح، أما الأفراد الذين يتميزون بانخفاض ناتج دافعيتهم للإنجاز يتوقع لهم بذل جهداً أكبر لضمان النجاح، كما يمكن التنبؤ بأن من يتمتع بدافع مرتفع للإنجاز سوف يكون أداؤه أفضل ممن يتصفون بدافع منخفض حينما يدركون صعوبة العمل.
نظرية الحاجة للتفوق لدايفيد ماكلياند	تفترض أن عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالرغبات الداخلية لدى الفرد، كما تهتم هذه النظرية بالفروق الفردية في الحاجات الرئيسية أكثر من اهتمامها بأي شيء آخر. ولقد تمكن "دايفيد ماكلياند" من تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع: الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة، الحاجة للانتماء، واكتشف أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدراتهم على السيطرة والتأثير على الآخرين، أما الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء فيستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين ويضعون قيمة كبيرة للصدقة ومشاعر الناس اتجاههم، في حين أن الذين لديهم حاجة كبيرة للإنجاز فيستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم.

8.2. قياس الدافعية للإنجاز:

يتم قياس الدافعية للإنجاز بطريقتين:

- *الطريقة الإسقاطية*: وتتضمن اختبار تفهم الموضوع T.A.T: هي طريقة إسقاطية للتمييز بين المستويات للحاجة للإنجاز حيث يواجه الفرد الذي يطبق عليه الاختبار بصور غامضة غير واضحة، ويطلب منه أن يحكي قصة عنها، وقد اعتقد "موراي" أن الأفراد وهم ينسجون القصص يسقطون حاجتهم ومخاوفهم وآمالهم وصراعاتهم على الشخصيات المعروضة عليه ومن ثم فإن "موراي" يفترض أن هذه القصص أو الأوصاف التي يشير إليها الفرد تكشف عن الحاجة للإنجاز لديه، وقد قام علماء النفس: "ماكلياند"، "اتكنسون"، كلارك، لويل بتعديل اختبار تفهم الموضوع لقياس الدافع للإنجاز، ووضع "ماكلياند" ومساعديه محكات دقيقة للتصحيح لتقديم هذا النوع من التعديل (مجدي، 2013: 443).

- *الطريقة الثانية: طريقة الاستخبارات*: وتتضمن ثلاث مقاييس هي:

❖ *مقياس (راي- لن) للدافع للإنجاز*: وضعه "لن" سنة 1960 وطوره "راي" في السبعينات، وهو يتكون من 14 سؤال يجاب عنها بنعم- غير متأكد- لا، وللتحكم في وجهة الاستجابة بالإيجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات في نصف العبارات.

❖ *استخبارات الدافع للإنجاز: حاول "هارمانس" (Harmans) بناء استخبارات الدافع*

للإنجاز بعيدا عن نظرية "اتكنسون" وذلك بعد أن حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقى منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي: مستوى الطموح، الحراك الاجتماعي، المثابرة، توتر العمل، إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الإنجاز. ويتكون الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختيار.

❖ مقياس التوجه نحو الانجاز: أعدّه "أيزنك" و "ويلسون" ضمن اختبار ستضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي- المثالي وستكون المقياس من 30 بند يجب عنها بالنعم- غير متأكد- لا (حسن، 2009: 161-162).

9.2. معوقات الدافعية للإنجاز:

حسب "دافيد لينا" فنجد أن هناك ما يعيق دافعية الأفراد نحو الانجاز، ويمكن ايجازها فيما يلي:

✚ **توقعات الفشل:** تتوقف عادة الأفراد وما يبذلونه من مجهودات، ونتيجة لما يتوقعونه من فشل في أعمالهم ويصبح بذلك الانجاز قليل الاحتمال والحدوث، هذا ما أكدته عدة دراسات مثل: دراسة "ماكلياند" فيما يتصف بدافع الانجاز، فقد تم إلقاء الضوء على أهمية الإثارة المترتبة على مواجهة موقف نجاح أو فشل ودورها في تقوية دافع الانجاز، فبطبيعة الحال فإن الاخفاق الدائم يؤدي إلى ترسيخ الاعتقاد بالفشل.

✚ **الخوف من النجاح:** يجد الكثيرون صعوبة بالغة في تصور النجاح، من المواقف الأكاديمية والعقلية المتعلقة بالحياة المهنية وتدل أنه يمكن ملاحظة هذا مبكرا في الحياة التعليمية من العمر حيث تكمن الفروق الفردية الواسعة عند الأفراد الذين ينحدرون من بنيات الثقافية التقليدية، حيث يظهرون طموحا أقل بالنسبة للعامل وخاصة عند الفتيات اللواتي يعانين من هذا المشكل على حساب نظرة الباحثة "مارتينا هونر" (Martina Honer) (دافيد، 2000: 122).

خلاصة:

لقد تناولت الباحثة في هذا الفصل موضوع الدافعية للإنجاز باعتباره من المواضيع المهمة في علم النفس، إذ تطرقت فيه إلى الدافعية والدافعية للإنجاز كل على حدى، وتمت الإشارة كذلك إلى الأهمية التي يكتسبها كل موضوع منهما لأن نتائجهما تعكس مستويات أداء الأفراد العاملين وكفاءتهم باعتبارهم العنصر الأكثر تأثيراً في المؤسسات، لذلك نجد أن الأخيرة مهما كان طابعها سواء كان اقتصادي أم صناعي أم خدماتي فهي تعمل على الاهتمام بالعمال ورعايتهم والحفاظ عليهم والتركيز على تحسين مستوى دافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وكذا جميع العوامل التي قد تؤثر على دافعيتهم للعمل، وكذا العمل على تلافيتها والقضاء عليها وذلك لضمان كفاءة أداءهم بصفة خاصة وتطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها بصفة عامة.

الفصل الخامس

الدراسات السابقة

تمهيد:

يعد الاضطلاع على الدراسات السابقة خطوة مهمة في البحث العلمي، حيث يتم التعرف على المناهج المستخدمة والأدوات والأساليب الاحصائية المعتمدة والاستعانة بها لمناقشة النتائج المتحصل عليها.

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية:

يمكن أن تشير الباحثة إلى مجموعة من الدراسات السابقة الواردة في هذا المجال وذلك على

سبيل المثال لا للحصر:

الدراسات العربية:

— دراسة "علوان قاسم نايف" (2007) بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العامل في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية في الاختيار والتعيين، وإلى غرس القيم الأخلاقية الايجابية داخل المنظمات.

— دراسة "البشابشة سامر عبد المجيد" (2008) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة

التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، وأن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

- دراسة "البدراي حمد بن سليمان" (2010) بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية"، وهدفت هذه الدراسة الى مدى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لديهم في المنظمات الامنية، وتوصلت هذه الدراسة الى أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل الى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة ادراكهم لبعدها عدالة التوزيع تميل بالموافقة، وان ميل العاملين الى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف) رغم ميلهم الى الحياد تجاه الثقة بالإدارة العليا، وان هناك علاقة ارتباطية بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم.

- دراسة "الشلهوب ثامر بن مساعد" (2011) بعنوان مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدنية دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والسلوكيات المدنية، وتوصلت الدراسة الى أن أفراد الدراسة محايدون في مواقفهم على السلوكيات المدنية الشائعة في وحدات الحرس الوطني، وأن أفراد عينة الدراسة يرون توافر عدالة التوزيع في وحدات الحرس الوطني بالرياض بدرجة متوسطة (بمتوسط: 3.05)، وان أفراد عينة الدراسة يرون توافر عدالة الإجراءات في وحدات الحرس الوطني بالرياض بدرجة متوسطة

(بمتوسط: 3.06)، وأن أفراد الدراسة يرون توافر عدالة التعاملات في وحدات الحرس الوطني بالرياض بدرجة متوسطة (بمتوسط: 3.22).

- دراسة "بندر كريم أبو تايه" (2012) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وأظهرت أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، وأن هناك ارتفاع في سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، وأن هناك أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، وبينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

- دراسة "خرموش مراد رمزي" (2014) بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام"، بحيث هدفت إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، وتوصلت إلى أن العدالة التنظيمية لها دور كبير في الحراك المهني لأنه مثلاً في المؤسسات العامة ليس بيد العامل إلا أن يعمل أو يترك المؤسسة، في حين أن عامل آخر في المؤسسات الخاصة يرى بأنه ليس المهم من يقوم بالعمل أو الجهد الذي يبذله وهل هو عادل مقارنة بما يقوم به زملاؤه، بل المهم عند صاحب العمل إتمام العمل الموكل إليه فقط، فالهدف عند أصحاب المؤسسات الخاصة هو تحقيق الربح حتى ولو كان على حساب

العامل، كما أنه في المؤسسات الخاصة عادة ما يشعر العامل بأنه أداة من أدوات الإنتاج لا يحق له المشاركة في اتخاذ القرارات، كما لا يحق له الاعتراض عليها فما عليه إلا التنفيذ، هذا ما يؤدي به إلى الوقوع في أخطاء ليس هو سببها فيتحمل نتائج قرارات هو في الأساس معترض عليها كل هذا يمكن أن يسبب له الإحباط ويبدأ في التفكير في ترك العمل فهو ليس آله، وفي المقابل إذا أصر على الاعتراض فإن تصرفه هذا يمكن أن يجلب له مشاكل قد تصل على درجة الخصم والطرده في بعض الحالات.

- دراسة كل من "برباوي كمال" و"سليمان الياس" (2016) بعنوان 'دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية'، وهدفت الى تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية، ولقد توصلت إلى أنه توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية، وتوجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية.

الدراسات الاجنبية:

- الدراسة التي قام بها "مورمان وآخرون" (Moorman and al, 1993) بعنوان¹ علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية في ظل وجود أساليب القيادة، وبينت أن عدالة الاجراءات هي الاكثر تأثيرا من خلال تأثير الموصفات الرئيسية للنظام من حيث مستوى مدخلات العمال، أما العدالة التوزيعية فتتأثر بمخرجات النظم.

1 Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behavior.

- الدراسة التي أجراها "لي" (Lee, 2000) تحت عنوان¹ العدالة التنظيمية، كعلاقة وسيطية بين للتفاعل بين القائد والمرؤوس، والرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، وكشفت نتائجها عن وجود أثر إيجابي لكل من العدالة التوزيعية والاجرائية على الرضا الوظيفي، ولا يوجد أثر ذو للعدالة الاجرائية على الالتزام التنظيمي بينما كان لها أثر على دوران العمل، ووجود أثر لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

- الدراسة التي أجراها كل من "أمير اشاك نورمالا" و"شاه علام سيد" (Amir Ishak, Shah Alam,) بعنوان² علاقة النظرية التبادلية للقيادة بكل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين أهم نتائجها أن عدالة التفاعلات تساهم في مستوى الايثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية القيادة التبادلية كوسيط بينهما، كما أن عدالة التفاعلات لها دور مهم في فهم سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة الى أن العدالة الاجرائية والتوزيعية تؤثران في بعد الايثار كما أنهما لم يؤثرتا في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة.

- دراسة "يلمز كورساد" (Ylmaiz Kürşad , 2009) بعنوان³ العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في المدارس الابتدائية بتركيا، حيث هدفت إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة الى أن هناك إدراك للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من قبل المدرسين، وكذا وجود تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية، في حين عدم وجود التأثير حسب متغير الجنس ومتغير مجال التدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى عدم

1- An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry.
2- The Effects of Leader- Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior
3- Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools

تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، ومجال التدريس، والاقدمية) في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية.

- الدراسة التي قام بها "نصر محمد إكرام" (Nasr, 2009) بعنوان¹ العدالة التنظيمية والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية، ولقد هدفت الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود الثقة كمتغير وسيطي، وأظهرت الدراسة ان العامل على استعداد للمشاركة في سلوكيات المواطنة في مجموعته مما يعزز العدالة التفاعلية والتبادل الاجتماعي بينه وبين زملاءه في العمل، بالإضافة الى تعزيز الثقة بينهم.

- الدراسة التي أجراها "آري وآخرون" (Ari and all, 2012) بعنوان² المقاربة بين العدالة التنظيمية وتقييم الأداء على الانتاجية وعلى الاداء الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على الإنتاجية وعلى الموظفين من خلال ربط تصورات الموظفين حول تقييم الأداء العادل وممارسات العدالة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي والأداء في العمل، وتوصلت الدراسة الى ان بعد العدالة التفاعلية هو الأكثر تأثيراً من بين أبعاد العدالة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة بين إدراك الموظف للعدالة التنظيمية في نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، بالإضافة الى وجود علاقة ذات بين الرضا الوظيفي وعملية تقييم الأداء.

- الدراسة التي أجراها 'فال عمار' (Fall Amar, 2014)، بعنوان³ لعدالة التنظيمية والاعتراف المهني والدافعية للعمال، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاعتراف المهني من قبل الرؤساء كمتغير وسيطي للعلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية في العمل، حيث توصلت الى أن

1-Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté.

2- Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market.

3- *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque

العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة التعاملية والتوزيعية) ترتبط بالدوافع الذاتية لدى العمال، في حين عدم وجود علاقة بين العدالة الاجرائية والدافعية، كما توصلت كذلك إلى أن الاعتراف من قبل الرؤساء بالدوافع الذاتية يعمل على الربط بين العدالة التنظيمية ودافعيتهم للعمل.

- الدراسة التي قام بها كل من ' غازي وجلالي ' (Ghazi and Jalali, 2017) بعنوان¹ أثر العدالة التنظيمية والدافعية للعمل على سلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين النتائج التي توصلت اليها أن كل الخصائص الوظيفية المتعلقة بالدافعية للعمل والعدالة التنظيمية (باستثناء العدالة التفاعلية) لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هذه الاخيرة مهمة للرفع من مستوى الدافعية والالتزام لدى موظفي الضرائب.

- الدراسات السابقة المتعلقة موضوع الالتزام التنظيمي:

- الدراسات العربية:

- دراسة "العوفي مجمد بن غالب" (2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، وكذا الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بالإضافة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق

1- The Effects of Organizational Justice and Job mootivation on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Taxpayers

بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والكشف عن أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وأسفرت على أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، وعن وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي: العدل والكفاءة وفرق العمل.

- دراسة "كريدي عباس باسم" (2010) بعنوان "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي" وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط القيادية المتمثلة في: الديمقراطي والأوتوقراطي والحر على الالتزام التنظيمي المتمثل في: المعياري والعاطفي والمستمر، وأسفرت على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي وعدم وجود علاقة بين المتغيرات الأخرى.

- دراسة "مزوار منوبة" (2013) بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة في المؤسسات العمومية متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث تقدر بـ: 0.507.

- دراسة "السقاف صفوان" (2015) بعنوان "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي" بحيث هدفت إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية، والعلاقة بين أسلوب القيادة والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، ومن بين النتائج المتحصل عليها أن الولاء العاطفي حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي 3.58، بينما الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36، بينما حصل الولاء المستمر فكان المتوسط الحسابي قليل حيث قدر: 3.12.

- دراسة كل من "العمرى اسماعيل" و" أبى مولود عبد الفتاح" (2017) بعنوان ' قياس مستوى الالتزام التنظيمى لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، ولقد هدفت الدراسة الحالية إلى تقدير مستوى الالتزام التنظيمى لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، ولقد توصلت إلى أن هناك مستوى منخفض للالتزام التنظيمى من قبل العمال، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال فى مستوى التزامهم التنظيمى تعزى لاختلاف السن والخبرة، وتم اقتراح مجموعة من التوصيات تلزم ضرورة عقد دورات تدريبية للعمال والمشرفين وتعريفهم بأهمية الالتزام التنظيمى والعوامل التى تساهم فى تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى مؤسساتهم.

- الدراسات الأجنبية:

- دراسة "ماير وألان" (Meyer, Allen, 1993) بعنوان¹ العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمى، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين المستوى التعليمى والالتزام التنظيمى، حيث كلما زاد المستوى التعليمى كلما انخفض مستوى الالتزام التنظيمى إذ أن أفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى قد يدركون فرصاً بديلة أكبر للتوظيف مقارنة بزملائهم ذوي المستويات التعليمية الأقل مما يؤثر عكسياً على مستوى الالتزام التنظيمى، وإلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير السن والالتزام التنظيمى، إذ كلما زاد السن زاد الالتزام التنظيمى.

- دراسة " تريمبلاي وآخرون" (Tremblay et autres, 2000) بعنوان² الالتزام التنظيمى والسلوكيات التقديرية، حيث هدفت إلى معرفة أثر أربع عمليات لإدارة الموارد البشرية

1- Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three Component Conceptualization

2- L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires

(مشاركة المعلومات والتمكين والمهارات والاعتراف) على الالتزام التنظيمي وتعديل السلوكيات التقديرية في العمل، وكذا معرفة دور الالتزام التنظيمي (العاطفي والمستمر) في دافعية تعديل بعض من السلوكيات التقديرية، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن السلوكيات التقديرية يتم تعديلها بقوة عندما يكون هناك مستوى مرتفع من الالتزام العاطفي لدى الموظفين تجاه المنظمة، وأن الإحساس القوي بالاستقلالية والتأثير وفرصة استخدام مهارات العامل في العمل تمارس تأثيراً إيجابياً قوياً في تعديل تلك السلوكيات التقديرية.

- دراسة "شيرباقي" (Shirbagi, 2007) بعنوان¹ علاقة الالتزام التنظيمي والقيادة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة وأبعادها والالتزام التنظيمي وليس هناك فرق بين مستويات القيادة في جامعة تبريز، بينما هناك فرق بالنسبة لجامعة البنجاب.

دراسة "وارسي وآخرون" (Warsi, 2009) بعنوان² علاقة بين الالتزام التنظيمي والدافعية للعمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العمال وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الدافعية للعمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتركيز أكثر على تحفيز العمال لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

- دراسة 'نقار كومال' (Nagar, 2012) بعنوان³ علاقة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولقد تبين من خلالها أن جميع العوامل الثلاثة للاحتراق النفسي والمتمثلة في (تبدل المشاعر، الإنجاز الشخصي المنخفض، والانهك الانفعالي) تؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي، وأن زيادة مستوى الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي

1- Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions

2- Study on Relationship Between Organizational commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan

3- Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout

بالإضافة الى وجود فرق بين المعلمين من حيث الاحتراق النفسي تبعا لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، حيث أنهن أعلى درجة من الإنهاك الانفعالي ومستوى منخفض من الإنجاز الشخصي مما يشير إلى أنهن لا يمكنهن العمل بالطريقة التي يرغبن بها مع طلابهن أو أن يكون لديهن تأثير أقل على طلابهن، بينما يحصل المعلمون الذكور على درجات أعلى في تباد المشاعر. كما أظهرت النتائج كذلك أن الإناث لديهن مستوى أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالذكور، ربما يرجع ذلك الى انخفاض التوقعات حول منصب العمل، وأما من حيث الفرق بين المدرسين من حيث الالتزام التنظيمي فأظهرت النتائج أن المعلمات هن أكثر التزاما من المعلمين الذكور.

دراسة 'فيقان وآخرون' (Vigan and al, 2014) بعنوان¹ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن هذه العوامل تؤدي إلى أداء أفضل عندما يكون لديها مستوى قوي من الالتزام العاطفي تجاه الإدارة العامة، وكشفت النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الالتزام العاطفي حيث أن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة 'ميتان وأصلي' (Metin, Asli, 2017) بعنوان² تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري على الاداء الوظيفي، ومن بين النتائج المتحصل عليها أنه كان هناك أثر كبير وإيجابي للالتزام العاطفي على أداء العمال، بينما الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري ليس له تأثير على أداء العمال.

1- *engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique beninoise : quelle place pour la grh ?

2-The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises

- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدافعية للإنجاز:

- الدراسات العربية:

- دراسة "المغربي عبد الفتاح محمد" (2003) بعنوان ' أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، وهدفت هذه الدراسة الى تحديد ماهية إدراك الدعم التنظيمي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، وتلك التي يؤثر فيها، والوقوف على محدداته وأثرها على دافعية الأفراد للإنجاز من خلالبناء نموذج سببي يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة التي تتمثل في: العدالة التنظيمية، وسلوك القادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيد الذات، وبيان أثرها على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي، ثم بيان أثر ذلك على الالتزام التنظيمي، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغير الرئيسي أو التابع في هذه الدراسة وهو دافعية الأفراد للإنجاز وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis، وقد توصلت هذه الدراسة الى أن 60 % من العاملين بالعينة لا يدركون معنى الدعم التنظيمي بدقة حي يشعرون بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن للشركات التي يعملون بها أن تقوم بها لدعمهم اجتماعيا، كما تمثلت أهم المجالات التي ذكرها العاملين بالعينة ويشعرون بضرورتها حتى يدركون دعم شركاتهم في:

أ - أن تزيد درجة مشاركتهم في صنع القرارات.

ب - أن تترك لهم درجة أكبر من الحرية في التصرف وممارسة أنشطتهم.

ج - أن يستشعروا العدالة في توزيع المكافآت والحوافز والمزايا بين جميع العاملين بلا تمييز.

د - أن يساندتهم رؤساءهم وتزيد درجة الثقة فيهم، ويتم تفويض بعض السلطات لهم.

كما توصلت ايضا الدراسة الى أنه بتوافر تلك المجالات وغيرها ستزيد درجة انتمائهم

للشركات التي يعملون بها، وسينعكس ذلك على إثارة دافعيتهم للإنجاز.

- دراسة "بن زاهي منصور" (2007) بعنوان "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات"، وكانت تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، و كذا مستوى الدافعية للإنجاز لديهم ومعرفة دلالة الفرق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسيط، وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة، والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد عينة الدراسة، ومستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل، يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.
- دراسة كل من "بغو هواري" و"خلاصي مراد" (2018) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر"، وكان الهدف منها الكشف عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي، إضافة إلى الوقوف على أسباب ارتفاع أو انخفاض الدافعية للإنجاز، ومن بين النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية والرضا عن محتوى العمل) والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي.

الدراسات الاجنبية:

- دراسة 'توتار وآخرون' (Tutar and all, 2011) بعنوان¹ تأثير التمكين الوظيفي على الدافعية للإنجاز والأداء السياقي، حيث كشفت أن التمكين الوظيفي له تأثير ايجابي على مستوى الدافعية للإنجاز والأداء الوظيفي.
- دراسة 'بيخان أنيا' (Bikhan Anya,2012) بعنوان² العلاقة الارتباطية بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي، وكان الغرض من هذه الدراسة دراسة الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي تبعا لبعض من المتغيرات الشخصية، ولقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد الدافعية للإنجاز، وعدم وجود فرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي تبعا لمتغيري السن، الجنس، بينما اظهرت النتائج وجود فرق بين العمال تبعا لمتغير العرق، إذ يوجد متوسط ادنى للزنجيين في مستوى الدافعية للإنجاز وكذا الرضا الوظيفي.
- دراسة 'عاصف وآخرون' (Asif and all, 2013) بعنوان³ مستوى الدافعية للإنجاز وقد أجريت هذه الدراسة على الضباط بباكستان، واطهرت النتائج ان هناك فرق بين العمال من حيث مستوى الدافعية للإنجاز وذلك لصالح الذكور، كما ان الضباط (صنف 17) لديهم مستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز مقارنة بزملائهم الآخرين.
- دراسة 'أوغونلي و أوسكيتا' (Ogunleye and Osekita, 2016) بعنوان⁴ أثر الدافعية للإنجاز على الأداء الوظيفي في ظل بعض المتغيرات الشخصية (الجنس والصنف المهني)، وتوصلت الى عدم

1- The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees

2-The Relationship Between Achievement Motivation and Job Satisfaction.

3- Achievement motivation level among employees of different govt.

4- Effect of Job Status, Gender, and Employees' Achievement Motivation Behavior on Work Performance

وجود تأثير لمتغير الجنس على الأداء الوظيفي، في حين وجود الأثر على مستوى الدافعية للإنجاز، بالإضافة كذلك الى عدم وجود تأثير لمتغيري الصنف المهني ومستوى الدافعية للإنجاز على الأداء الوظيفي، كما اوصت الدراسة الى ضرورة عدم الفصل والتمييز بين العمال من حيث توزيع المناصب والتسلسل الهرمي خصوصا من حيث منح الحوافز والمكافآت لضمان أداء جيد.

- دراسة ' مانيك إستير ' (Manik, 2016) بعنوان¹ تأثير القيادة التحويلية على الدافعية للإنجاز، والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بإندونيسيا، ولقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر على دوافع العمال نحو الإنجاز، والمناخ التنظيمي، ذلك ما يشير إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تزيد من مستوى دافعية العمال نحو الإنجاز والمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة الى ضرورة اهتمام الرؤساء في المنظمة بالموارد البشرية التي تملكها من أجل تحسين دافعية الإنجاز لديهم وخلق مناخ تنظيمي أكثر ملاءمة مما يمكن من تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- دراسة 'جيفري وسليمان' (Soleman, Jeffrey, 2017) بعنوان² أثر الانضباط في العمل والدافعية للإنجاز والمسار الوظيفي على الأداء الوظيفي، ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والمسار الوظيفي والانضباط في العمل والأداء الوظيفي، ومن بين التوصيات المقترحة هو الاهتمام بهذه العوامل لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

1- The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance

2- The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia

تعقيب على الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة حسب الباحثة من بين مصادر جمع المعلومات التي تفيد في اجراء مختلف البحوث والدراسات، بحيث تطرقت الباحثة الى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية منها عربية وأخرى أجنبية، وكتعقيب عن الدراسات التي استعرضتها الباحثة في هذا الفصل فيتضح انها اختلفت باختلاف الأهداف التي تسعى اليها والمواضيع المتطرق اليها والبيئة التي اجريت فيها، كما أنها تتفق مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب وتختلف في جوانب اخرى كالمجال المكاني والبشري حيث ان هناك دراسات طبقت على العاملين في الوزارات الحكومية والمنظمات الامنية ووحدات الحرس الوطني وفي هيئة الرقابة والتحقيق كدراسة (بندر، 2012)، ودراسة (العوفي، 2005)، ودراسة (الشلهوب، 2011)، ودراسة (البدراي، 2010)، والبعض الاخر طبق في الشركات والمؤسسات الصناعية والمؤسسات العامة والمجمعات الادارية وفي منظمات الاعمال كدراسة (المغربي، 2003)، ودراسة (بن زاهي، 2007)، ودراسة (السقاف، 2015: 71)، ودراسة (البشاشة، 2008)، ودراسة (علوان، 2007). بينما الدراسة الحالية فاقترت تطبيقها على العمال في مؤسسة صناعية إذ تم اختيار مؤسستين من نفس القطاع وبالتحديد في مؤسستين لصناعة الاسمنت: المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة، ومصنع لصناعة الاسمنت ببني صاف.

كما أن الدراسات السابقة اثبتت ان العدالة التنظيمية ترتبط بالعديد من المتغيرات كالمواطنة التنظيمية كدراسة (بسيوني، ناصف، 2006)، وبالفساد الإداري كدراسة (علوان، 2007)، وبالتماثل التنظيمي كدراسة (البشاشة، 2008)، وبالولاء التنظيمي كدراسة (السعود، سلطان، 2009)، وبالثقة التنظيمية كدراسة (فرج، 2013)، وبالأداء الوظيفي كدراسة (شطناوي، العقلة، 2013)، والحراك المهني (خرموش، 2014). أما الدراسة الحالية فكان الهدف منها الربط بين اكثر من متغير، حيث

ارتأت الباحثة ان تجمع بين متغير العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا دافعية العمال نحو الانجاز، اذ لا توجد دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية.

ولقد اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، كما أن بعض الدراسات استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، كدراسة (البدراي، 2010)، ودراسة (علوان، 2007)، ودراسة (البشاشة، 2008)، ودراسة (الشلهوب، 2011)، (خرموش، 2014)، وهناك دراسات استعملت المقابلة بالإضافة الى الاستبيان وذلك لمعرفة سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية كدراسة (شطناوي، العقلة، 2013)، وهناك بعض الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المقياس الذي أعده كل من " نبيوف" و"تورمان" (Niehoff and Noorman, 1993) لقياس العدالة التنظيمية كدراسة (بندر، 2012)، ودراسة (السعود، سلطان، 2009).

وكشفت نتائج الدراسات السابقة على أن مستوى ادراك العمال للعدالة التنظيمية مرتفع كدراسة (السعود، سلطان، 2009) ودراسة (فرج، 2013)، كما أن بعد العدالة الاجرائية تصدر المرتبة الأولى في تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية وذلك بعض الدراسات كدراسة (البشاشة، 2008) ودراسة (بندر، 2012)، كما توصلت النتائج كذلك الى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الاخرى كدراسة (علوان، 2007) التي أظهرت علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وانتشار ظاهرة الفساد الإداري، ودراسة (البشاشة، 2008) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، بالإضافة الى دراسة (فرج، 2013) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والثقة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسات السابقة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة: الجنس، الكلية، المرتبة، الجنسية، الجامعة المنتسب اليها كدراسة (فرج، 2013)، في حين بينت دراسات اخرى عن عدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية تعزى لمتغير الجنس، ومتغير الكلية كدراسة (شطناوي، العقلة، 2013). بينما توصلت نتائج الدراسة الحالية الى أن هناك مستوى مرتفع لدى عمال شركة صناعة الاسمنت زهانة-، من العدالة التنظيمية بأبعادها، والالتزام للتنظيمي بأبعاده، وكذا الدافعية للإنجاز لديهم. وأن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساهمان في التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى العمال، وذلك بنسب معينة من خلال بعد أو بعدين، كما تبين كذلك أن العدالة التوزيعية تسهم بـ 17% والعدالة التعاملية تسهم بـ: 19% في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، بينما عدالة الاجراءات فمساهمتها كانت غير دالة، وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، السن، سنوات الأقدمية، وعدم وجود فروق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغيري السن، سنوات الأقدمية. بينما يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في:

- ❖ اثرء الجانب النظري فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.
- ❖ الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في اختيار الادوات المناسبة لإجراء الدراسة الحالية.
- ❖ الاستفادة من نتائج بعض الدراسات السابقة في مناقشة فرضيات الدراسة الحالية.

خلاصة:

وكخلاصة لهذا الفصل ومن خلال الجانب النظري يمكن القول بأنه ينبغي على المنظمة أن تدفع بأفرادها إلى أعلى مستوى دافعي لديهم لكي تتحصل على مستوى عالي من الأداء لبلوغ أهدافها التنظيمية التي تسعى إلى تحقيقها، وبلوغ قمة التحدي للعامل حتى يصل إلى درجة الإبداع والابتكار ليصل بذلك إلى إثبات ذاته وتحقيقها، والعمل على سد الثغرات التي قد تعيقه في تحقيق الأهداف المسطرة وتضعف من مستوى التزامه التنظيمي للمنظمة التي ينتمي إليها، وذلك ما ستلمسه الباحثة في الفصل الموالي حيث سيتم التطرق فيه من خلال الجانب الميداني إلى معرفة أثر بعض المتغيرات التنظيمية كالعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعمال وكذا على دافعتهم نحو الانجاز وذلك بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر.

الفصل السادس

الاجراءات المنهجية

للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تم التطرق إلى الجانب النظري الذي يعتبر الإطار المرجعي للدراسات والبحوث في العلوم الانسانية والاجتماعية، سنتنقل الباحثة إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي والذي يتطلب معرفة الإجراءات المنهجية المتبعة في اعداد وانجاز أي بحث أكاديمي.

1. تحديد متغيرات الدراسة:

لقد اشتمل هذا البحث على المتغيرات التالية والتي تتمثل في:

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز.

بالإضافة إلى متغيرات الخلفية الفردية (السن، الجنس، سنوات الاقدمية في العمل)

2. المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه ملائم للدراسة الحالية، وهو يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية حيث يعتمد على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الظاهرة وتفسيرها. ولقد شمل الجانب الميداني جزئين:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

لابد من التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية في العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، وذلك لمعرفة مدى صحة الأداة المستعملة في البحث ومدى صدقها وثباتها قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية وكذلك للتعرف أكثر على مجتمع الدراسة.

كما أن أهميتها تكمن في أنها تمكن الباحث من تقديم صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه، وذلك من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم وحدود الدراسة الاستطلاعية، ووصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، هذا بالإضافة إلى شرح مفصل عن أدوات جمع البيانات.

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

ان الهدف من الدراسة الاستطلاعية يكمن في:

- * جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.
- * الاطلاع على المجال الجغرافي للدراسة.
- * معرفة الخصائص السيكومترية (الصدق، والثبات) لأداة جمع البيانات.

2. المجال الزمني والجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

تمت هذه الدراسة في فيفري 2017 الى غاية نهاية شهر ماي 2017، وذلك بشركة صناعة الإسمنت بزهانة: (S.C.I.Z): وهي شركة صناعية ذات طابع تجاري، وهي فرع من مجمع G.I.C.A الواقع بـ: "الجزائر العاصمة"، حيث تنتج نوعين من الإسمنت:

– الجاف و يقدر بـ : 3000 طن في اليوم ما يقارب 900.000 طن سنويا.

– الرطب و يقدر بـ: 600 طن في اليوم ما يقارب 190.000 طن سنويا.

* ولقد تأسست هذه الشركة سنة 947، حيث كانت تسمى "CADO"، وأصبحت شركة ذات أسهم في

28 ديسمبر 1997 في اطار مخطط العمل لمجمع E.R.C.O، إذ يقدر رأس مال الشركة بـ :

1.920.000.000 ديناراً جزائرياً.

– تقع هذه الشركة بغرب ولاية "معسكر" بالقرب من الطريق الوطني رقم 13 الذي يربط ولايتي "وهران" و"سيدي بلعباس"، حيث تبعد عن ولاية "وهران" بحوالي : 50 كلم. ويقدر عدد عمالها بـ: 565 عامل.

وتحتوي هذه الشركة على المديرية والمصالح التالية: – أنظر الملحق رقم -01- ص 336

خلية الإعلام الآلي: وظيفتها الإشراف على عمل كل الوحدات، وتشمل مصلحتين: مصلحة متابعة البرامج ومصلحة الصيانة والترميم.

إدارة الإنتاج: تختص بصناعة الأجزاء المطلوبة وعليه فإن إدارة الإنتاج عليها معرفة المواد الضرورية واللازمة لسير العملية الإنتاجية دون انقطاع، وذلك بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزون التي تحدد لها ذلك وتضم إدارة الإنتاج خمس مصالح تتمثل في: مصلحة التصنيع، مصلحة الترميم العامة، مصلحة التحكم في العتاد (عملية تشغيل صناعة الإسمنت)، مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة الإرسال.

الإدارة التجارية: تقوم بجمع جميع المعلومات المتعلقة بالسلع، وهي التي تحدد نصيب زبائنها من الإسمنت بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المتوفرة، وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة التي تدخل ضمن البرنامج الوطني العام لتوزيع الإسمنت عبر المناطق المتعامل معها، وهي تشمل مصلحتين مصلحة الفاتورة والتغطية، ومصلحة التسويق والبيع.

إدارة التموين: وتقوم بتموين الشركة بكل المواد وقطع الغيار كما ونوعا، وتحدد هذه الإدارة لكميات المطلوبة وتراقبها، وهذا بعد الاتصال بعدة موردين واختيار الأنسب على أساس نوع الطلبية ثم السعر. وعند وصول الطلبية تقوم بتسليمها إلى الجهة المعنية وعند وصول المواد إلى الحد المطلوب تقوم بإبلاغ مصلحة المشتريات ومصلحة تسيير المخزون.

إدارة الأمن والوقاية: تتكفل بمهمة الأمن والوقاية وتمتاز بامتداد علاقاتها إلى الدوائر الأخرى، وتشمل مصلحتين: مصلحة التدخل، مصلحة الوقاية، ومهمتها ضمان أمن الشركة بحراستها الحماية داخل الشركة، وتتولى مهام العلاج والإسعاف في حالة مرض أحد العمال أو إصابته أثناء العمل.

إدارة الموارد البشرية والاجتماعية: وهي الأكثر أهمية في التنظيم داخل الشركة لأنها تتولى عملية إدارة الأفراد، وذلك بتنظيم العنصر البشري داخل الشركة ولها عدة أعمال: كإعداد برامج التكوين، تنظيم العطل، تسجيل الغياب وإعداد بطاقات الأجور والمكافآت. لذلك لها علاقة متينة بكل الإدارات وتشمل كل من: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة ومصلحة التكوين.

الإدارة المالية والمحاسبية: وهي المرجع الأخير لمراقبة العمليات التي تتم داخل الشركة ومنها تقييم نشاط الشركة، تسيير الموارد المالية داخل الشركة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقداً، وتشمل مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

إدارة الجودة: وظيفتها مراقبة الجودة ونوعية الإنتاج والمتابعة من البداية إلى النهاية ويتم اختيار عينة الجودة كل ساعة من الزمن لضبط القياسات الضرورية.

وللأهمية البالغة لمادة الإسمنت وللحاجة الضرورية لها، وضعت الشركة الأهداف الرئيسية التالية:

- * الحفاظ على العملاء بمحاولة توفيرها مادة الإسمنت.
- * محاولة توفيرها بالإسمنت بالكمية اللازمة وبمستوى الجودة المطلوبة.
- * محاولة تحقيق رقم أعمال مناسب وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- * وضع خطة محكمة من أجل الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
- * محاولة التنبؤ في مجال التسويق لتفادي المشاكل والمصاعب الطارئة والمستقبلية.

3. المجال البشري للدراسة الاستطلاعية: لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 100

عاملا من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بشركة صناعة الاسمنت (زهانة)، والجدول

التالية تبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول (07) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير الجنس ومتغير السن:

الجنس					السن	
إناث			ذكور			
04.76 %	01		00 %	00	25 سنة وأقل	
61.90 %	13		24.05 %	19	35-26 سنة	
28.57 %	06		56.96 %	45	45-36 سنة	
04.76 %	01		18.98 %	15	55-46 سنة	
100 %	21 %	21	100 %	79 %	79	المجموع
المجموع الكلي: 100						

يتضح من خلال هذا الجدول أن النسبة الأكثر انتشارا هي نسبة الذكور حيث تقدر بـ:

79 %، من بينهم 56.96 % وهي تخص للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة، ثم تليها

نسبة الذين يتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة حيث تقدر بـ: 24.05 %، في حين نجد أن نسبة

الذين تتراوح أعمارهم ما بين 46-55 سنة فهي تقدر بـ: 18.98 %، أما بالنسبة للإناث فتقدر نسبتهن

21 %، من بينهم 61.90 % تعود للواتي تتراوح أعمارهن بين 26-35 سنة، ثم تليها نسبة

28.57 % للواتي تتراوح أعمارهن ما بين 36-45 سنة، ثم نجد أن النسبة متساوية بين اللواتي

تتراوح أعمارهن 25 سنة وأقل وبين اللواتي تتراوح أعمارهن ما بين 46-55 سنة، حيث تقدر:

04.76

الجدول (08) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير سنوات الاقدمية:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
05 سنوات وأقل	06	%0.06
06 - 15 سنة	79	% 0.79
16-25 سنة	23	% 0.23
26-35 سنة	02	% 0.02
المجموع	100	%100

يبين الجدول رقم -08- أن فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 و 15 سنة يمثلون نسبة %0.79 وهي النسبة الأعلى، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 16-25 سنة تقدر بـ: % 0.23، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات وأقل بنسبة: %0.06، كما نجد أن نسبة العمال ذوي أقدمية ما بين 26-35 سنة فتقدر: % 0.02.

4. أداة الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحقيق أهداف تم الاعتماد على 03 مقاييس:

1.4. مقياس العدالة التنظيمية:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الذي أعده كل من "تبيوف" و"نورمان" (Niehoff and Noorman, 1993)، وهو يقيس العدالة التنظيمية، وقام بترجمته الى اللغة العربية والاعتماد عليه من قبل مجموعة من الباحثين، كدراسة "علوان نايف قاسم" (2007)، ودراسة "بندر كريم أبو تايه" (2012)، وهو يتكون من 20 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

* بعد عدالة التوزيع: ويتضمن 05 فقرات.

* بعد عدالة الاجراءات: ويتضمن 06 فقرات.

* بعد عدالة التعاملات: ويتضمن 09 فقرات.

طريقة تصحيح المقياس:

لقد خصصت الباحثة لفئة موافق بشدة الوزن خمسة (05) ولفئة موافق الوزن أربعة (04) ولفئة

محايد الوزن ثلاثة (03) ولفئة غير موافق اثنان (02) ولفئة غير موافق بشدة واحد (01).

ومنه ستكون الدرجة الدنيا للمقياس 20، والدرجة العليا 100، والمتوسط الافتراضي $60 = 3 \times 03 \times X$

(20)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (09) يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد العدالة التنظيمية:

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الافتراضي	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
العدالة التوزيعية	$15 = 5 \times 3$	05	25
العدالة التعاملية	$27 = 9 \times 3$	09	45
عدالة الاجراءات	$18 = 6 \times 3$	06	30
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	60	20	100

يبين الجدول رقم -09- المتوسطات الافتراضية لمتغير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة

(التوزيعية، التعاملية، الاجرائية)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 3، مثال: عدد فقرات بعد

العدالة التوزيعية هو: 05 وبالتالي سيكون المتوسط الافتراضي لهذا البعد يساوي: $15 = (5 \times 3)$ ،

وتم تحديد الدرجة الدنيا لكل بعد من خلال ضرب عدد الفقرات في الدرجة الأدنى للفقرة مثلا (5×05)

$05 = (1 \times 05)$ ، والحد الأعلى يكون بضرب الدرجة القصوى في عدد الفقرات، مثلا: $25 = (5 \times 05)$. أما

بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الأدنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى وبالتالي يكون الحد الأدنى: 20 والحد الأعلى: 100.

ولقد تم اثبات أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات حسب كل من (علوان، 2007)، و(بندر، 2012) وذلك على النحو التالي:

جدول (10) يبين الصدق والثبات لمقياس العدالة التنظيمية حسب "علوان قاسم" (2007) و "بندر كريم" (2012):

الثبات حسب "بندر كريم" (2012)	الصدق والثبات حسب "علوان قاسم" (2007)		الابعاد
	الثبات	الصدق	
0.70	0.81	0.90	عدالة التوزيع
0.88	0.90	0.95	عدالة الاجراءات
0.95	0.88	0.94	عدالة التعاملات

يتضح من خلال هذا الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات عند تطبيقه على عينات من البيئة العربية حسب كل من علوان قاسم (2007) وبندر كريم (2012)، وذلك ما سمح باعتماد المقياس في الدراسة الحالية، إلا أنه تم ادخال بعض التعديلات على المقياس بما يتلائم مع المجتمع الذي اجريت عليه الدراسة حيث تم استبدال كلمة "المدير" بكلمة "المسؤول المباشر".

12.4. مقياس الالتزام التنظيمي:

لقد تم الاعتماد على المقياس الذي أعده "ألان" و"ماير" (Allen and Meyer) سنة 1990 والذي قاما بتطويره في سنة 1993، وتمت ترجمته من قبل الباحثة الى اللغة العربية، وقد عرض

على أساتذة مختصين في اللغة الانجليزية بالمركز الجامعي بعين تموشنت وكذا جامعة ابي بكر بلقايد ولاية تلمسان، وذلك للتأكد من صحة الترجمة، وهو يتكون من 18 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

* بعد الالتزام العاطفي: ويتكون من 06 فقرات، من بينها: 03 فقرات ذات الاتجاه

السالب: الفقرة رقم 03، الفقرة رقم 04 والفقرة رقم 06.

* بعد الالتزام الاستمراري: ويتكون من 06 فقرات.

* بعد الالتزام المعياري: ويتكون من 06 فقرات، من بينها فقرة ذات الاتجاه السالب

وهي الفقرة رقم 01.

طريقة تصحيح المقياس:

خصص للفقرات ذات الاتجاه الموجب الوزن خمسة (05) لفئة موافق بشدة، ولفئة موافق الوزن أربعة (04) ولفئة محايد الوزن ثلاثة (03) ولفئة غير موافق اثنان (02) ولفئة غير موافق بشدة واحد (01)، أما الفقرات ذات الاتجاه السالب فقد أعطي للفئة موافق بشدة الوزن واحد (01) ولفئة موافق الوزن أربعة (02) ولفئة محايد الوزن ثلاثة (03) ولفئة غير موافق اثنان (04) ولفئة غير موافق بشدة (05).

وبالتالي ستكون الدرجة الدنيا 18، والدرجة العليا 90، والمتوسط الافتراضي للمتغير ككل يقدر:

$$54 = (18 \times 03)، \text{ والجدول التالي يوضح ذلك:}$$

الجدول (11) يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد الالتزام التنظيمي:

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الافتراضي	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
الالتزام العاطفي	$18 = 6 \times 3$	06	30
الالتزام الاستمراري	$18 = 6 \times 3$	06	30
الالتزام المعياري	$18 = 6 \times 3$	06	30
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	54	18	90

يبين الجدول رقم -11- المتوسطات الافتراضية لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 3، مثال: عدد فقرات بعد الالتزام العاطفي هو: 06 وبالتالي سيكون المتوسط الافتراضي لهذا البعد يساوي: $18 = (6 \times 3)$ ، وتم تحديد الدرجة الدنيا لكل بعد من خلال ضرب عدد الفقرات في الدرجة الأدنى للفقرة مثلا $(6 \times 06) = 36$ ، والحد الأعلى يكون بضرب الدرجة القصوى في عدد الفقرات، مثلا: $30 = (06 \times 05)$. أما بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الأدنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى وبالتالي يكون الحد الأدنى: 18 والحد الأعلى: 90.

3.4. مقياس الدافعية للإنجاز:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الذي أعده "خليفة محمد عبد اللطيف" (2006) والذي يقيس الدافعية للإنجاز، وهو يتكون من 50 فقرة موزعة على خمسة أبعاد على النحو التالي:

* بعد الشعور بالمسؤولية: ويحتوي على 10 فقرات.

* بعد السعي نحو التفوق والطموح: ويحتوي على 10 فقرات.

* بعد المثابرة: ويحتوي على 10 فقرات.

* بعد الشعور بأهمية الزمن: ويحتوي على 10 فقرات.

* بعد التخطيط للمستقبل: ويحتوي على 10 فقرات.

ولقد قام الاستاذ "بشير معمريّة" بتقنين المقياس وتكييفه على البيئة الجزائرية، وذلك على عينة تقدر بـ: 433 فردا من تلاميذ وتلميذات مؤسسات التعليم الثانوي بباتنة، والطلبة والأساتذة والموظفين من كليات جامعة الحاج لخضر بباتنة، وكذا من مراكز التكوين المهني والتكوين الشبه الطبي بباتنة، ولقد استعمل مقياس الدافعية للإنجاز من قبل الباحث شخصيا، واستغرقت مدة التطبيق 05 أشهر وذلك من 11 أكتوبر 2010 الى غاية 12 مارس 2011.

واعتمد الاستاذ " معمريّة بشير" في دراسته للخصائص السيكومترية لمقياس الدافعية للإنجاز

على ما يلي:

أولاً: فما يخص الصدق: فتم حساب معامل الصدق بطريقتين التاليتين:

أ- الصدق التمييزي: وذلك باستعمال طريقة المقارنة الطرفية لعينة الذكور، حيث تمت المقارنة

بين عينتين تم سحبهما من طرفي الدرجات لعينة الذكور، وحجم كل عينة يساوي 41 مفحوصا

بسحب نسبة 27 % من العينة الكلية التي تقدر: 153، ولخص في الجدول التالي:

جدول (12) يبين قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطين لعينة الذكور حسب "معمرية بشير"

قيمة "ت"	العينة الدنيا ن = 41		العينة العليا ن = 41		المتغير
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*** 21.16	2.79	16.26	1.16	26.84	الشعور بالمسؤولية
*** 28.05	1.71	16.68	1.56	27.34	السعي نحو التفوق والطموح
*** 16.92	3.74	16.58	1.29	27.58	المثابرة:
*** 23.58	2.49	15.55	1.55	26.87	الشعور بأهمية الزمن
*** 23.08	2.65	15.47	1.56	27.24	التخطيط للمستقبل
*** 20.85	10.48	88.60	6.34	130.52	الدرجة الكلية

*** دال عند مستوى دلالة 0.001

ومن خلال هذا الجدول يتضح أنه بناء على قيمة "ت" المحسوبة، يتبين أن المقياس يتميز بدرجة كبيرة من التمييز بين المرتفعين والمنخفضين في الدافعية للإنجاز، مما يجعله يتصف بمستوى عال من الصدق لدى الذكور.

كما تمت المقارنة الطرفية بين عينتين تم سحبهما من طرفي الدرجات لعينة الاناث، وحجم كل عينة يساوي 39 مفحوصة بسحب نسبة 27 % من العينة الكلية التي تقدر: 143، ولخص النتائج في الجدول التالي:

جدول (13) يبين قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطين لعينة الإناث حسب "معمرية بشير"

قيمة "ت"	العينة الدنيا ن = 39		العينة العليا ن = 39		المتغير
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*** 17.29	2.70	19.56	1.06	27.86	الشعور بالمسؤولية
*** 22	1.16	27.78	2.32	18.32	السعي نحو التفوق والطموح
*** 12.95	3.93	19.40	0.79	28.08	المثابرة:
*** 19.35	3.41	15.59	1.44	27.59	الشعور بأهمية الزمن
*** 19.02	3.50	16.32	1.10	27.92	التخطيط للمستقبل
*** 8.24	30.92	91.65	4.06	134.41	الدرجة الكلية

*** دال عند مستوى دلالة 0.001

بناء على قيمة "ت" المحسوبة الموضحة في هذا الجدول، فينتبين أن المقياس يتميز بدرجة كبيرة من التمييز بين المرتفعين والمنخفضين في الدافعية للإنجاز، مما يجعله يتصف بمستوى عال من الصدق لدى الإناث.

ب- الصدق الاتفاقي: حيث تم استعمال مقياس الدافعية للإنجاز مع الاستبيان الذي أعده "نظام السباع النابلسي" (1993)، وقائمة فعالية الذات لـ: "روبرت تبتون، إيفرت ونشجتون" (1984)، وقائمة الصلابة النفسية لـ: "عماد محمد أحمد مخيمر" (2002)، والثقة بالنفس لـ "سيدني شروجر" (1990)، والمثابرة لـ: "أري كوهن (جمال مختار، 1999)، وتم تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

جدول (14) يبين معاملات ارتباط بين مقياس الدافعية للإنجاز وبعض المقاييس التي له علاقة به حسب "معمرية بشير"

معاملات الارتباط	حجم العينات	جنس العينات	المتغيرات
** 0.86	40	ذكور	الدافعية للإنجاز (النايلسي)
** 0.83	41	إناث	
** 0.81	81	ذكور وإناث	
** 0.84	22	ذكور	فعالية الذات
** 0.58	18	إناث	
** 0.71	40	ذكور وإناث	
** 0.80	26	ذكور	الصلابة النفسية
** 0.66	24	إناث	
** 0.74	50	ذكور وإناث	
** 0.64	60	ذكور	الثقة بالنفس (شروجر)
** 0.52	59	إناث	
** 0.53	119	ذكور وإناث	
** 0.89	36	ذكور	المتابرة (كوهين)
** 0.85	48	إناث	
** 0.87	120	ذكور وإناث	

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من خلال الجدول السالف الذكر أن مقياس الدافعية للإنجاز لـ "خليفة" يتصف بمعاملات صدق مرتفعة مع كل من مقياس الدافعية للإنجاز (النايلسي)، فعالية الذات (روبرت تبتون، إيفرت ونتجتون)، والصلابة النفسية (عماد محمد)، والثقة بالنفس (شروجر)، والمتابرة (كوهين)، وذلك حسب ما توصل إليه "معمرية بشير".

ثانياً: الثبات: فتم حساب معامل الثبات عن طريق:

طريقة إعادة تطبيق الاختبار، ومعامل ألفا كرومباخ، وذلك على عينة الذكور وعلى عينة الاناث كل على حدى، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (15) يبين معاملات الثبات عن طريق إعادة تطبيق الاختبار، ومعامل ألفا كرومباخ لعينة

الذكور تقدر: 209 حسب "معمرية بشير":

معامل الثبات	المتغيرات	نوع معامل الثبات
** 0.76	الشعور بالمسؤولية	طريقة إعادة تطبيق الاختبار (بعد اسبوعين)
** 0.79	السعي نحو التفوق والطموح	
** 0.77	المتابرة:	
** 0.74	الشعور بأهمية الزمن	
** 0.74	التخطيط للمستقبل	
** 0.76	الدرجة الكلية	
0.78	الشعور بالمسؤولية	معامل ألفا
0.79	السعي نحو التفوق والطموح	
0.82	المتابرة:	
0.78	الشعور بأهمية الزمن	
0.77	التخطيط للمستقبل	
0.81	الدرجة الكلية	

** دال عند مستوى دلالة 0.01

جدول (16) يبين معاملات الثبات عن طريق إعادة تطبيق الاختبار، ومعامل ألفا كرومباخ لعينة

الإناث تقدر: 224 فردا حسب "معمرية بشير":

معامل الثبات	المتغيرات	نوع معامل الثبات
** 0.71	الشعور بالمسؤولية	طريقة إعادة تطبيق الاختبار (بعد اسبوعين)
** 0.65	السعي نحو التفوق والطموح	
** 0.61	المثابرة:	
** 0.73	الشعور بأهمية الزمن	
** 0.62	التخطيط للمستقبل	
** 0.72	الدرجة الكلية	
0.82	الشعور بالمسؤولية	معامل ألفا
0.85	السعي نحو التفوق والطموح	
0.83	المثابرة:	
0.81	الشعور بأهمية الزمن	
0.78	التخطيط للمستقبل	
0.78	الدرجة الكلية	

** دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجداول السالفة الذكر يتبين ان معاملات الصدق والثبات التي تم الحصول عليها

لمقياس الدافعية للإنجاز يتميز بشروط سيكو مترية مرتفعة على عينات من البيئة الجزائرية، مما

يجعله صالحا للاستعمال في مجال البحث النفسي (معمرية، 2012).

طريقة تصحيح المقياس:

لقد تم تخصيص الوزن ثلاثة (03) لفئة كثيرا، والوزن اثنين (02) لفئة متوسطا ولفئة قليلا واحد

(01) ولفئة لا صفر (00)، وبالتالي ستكون الدرجة الدنيا نظريا 00، والدرجة العليا 150، ولحساب

المتوسط الافتراضي تم أولا: جمع البدائل / عدد البدائل حيث $1.5 = 04/06$

ثانياً: تم استنتاج ان المتوسط الافتراضي لكل بعد يساوي $15 = (10 \times 1.5)$ ، والمتوسط الافتراضي للمتغير الكلي يساوي: 150، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (17) يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد الدافعية للإنجاز:

الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	المتوسط الافتراضي	أبعاد الدافعية للإنجاز
30	00	$15 = 10 \times 1.5$	الشعور بالمسؤولية
30	00	$15 = 10 \times 1.5$	السعي نحو التفوق والطموح
30	00	$15 = 10 \times 1.5$	المثابرة
30	00	$15 = 10 \times 1.5$	الشعور بأهمية الزمن
30	00	$15 = 10 \times 1.5$	التخطيط للمستقبل
150	00	75	الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز

يبين الجدول رقم -18- المتوسطات الافتراضية لمتغير الدافعية للإنجاز بأبعادها الخمسة (الشعور بالمسؤولية، السعي نحو التفوق والطموح، المثابرة، العور بأهمية الزمن، التخطيط للمستقبل)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 2.5، مثال: عدد فقرات بعد الشعور بالمسؤولية هو: 10 وبالتالي سيكون المتوسط الافتراضي لهذا البعد يساوي: $15 = (10 \times 1.5)$ ، وتم تحديد الدرجة الدنيا لكل بعد من خلال ضرب عدد الفقرات في الدرجة الأدنى للفقرة مثلا $00 = (0 \times 10)$ ، والحد الأعلى يكون بضرب الدرجة القصوى في عدد الفقرات، مثلا: $30 = (10 \times 03)$. أما بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الأدنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى وبالتالي يكون الحد الأدنى: 00 والحد الأعلى: 150.

استمارة الخلفية الفردية:

تتضمن المقاييس البيانات الفردية التالية: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى العلمي، الأقدمية، الصنف المهني، وتم ترميزها كالتالي:

جدول (18) يبين طريقة ترميز متغير الجنس:

ذكور	إناث
01	02

من خلال هذا الجدول تم ترميز كل من الذكور والإناث، حيث تم منح الرمز (01) للذكور، والرمز (2) للإناث.

جدول (19) يبين طريقة ترميز متغير السن:

25 سنة وأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46-55 سنة	أكثر من 55 سنة
1	2	3	4	5

يبين الجدول السابق ترميز الفئات العمرية لعينة الدراسة، حيث تم منح الرمز (01) لفئة من تتراوح أعمارهم من 25 سنة وأقل، والرمز (2) للفئة العمرية ما بين 26-35 سنة، والرمز (3) للفئة العمرية 36-45 سنة، وتم منح الرمز (4) لمن تتراوح أعمارهم ما بين 46-55 سنة، بينما تم منح العمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 55 سنة الرمز (5).

جدول (20) يبين طريقة ترميز متغير الحالة العائلية والصنف المهني:

أعزب	منفذ	متزوج	متحكم	أرمل	إطار
01	02	03			

من خلال هذا الجدول الذي يبين ترميز كل من متغير الحالة العائلية والصنف المهني، يتبين أنه تم منح الرمز (1) لكل من أعزب و منفذ، بينما تم منح الرمز (2) لكل من متزوج ومتحكم، في حين تم منح الرمز (3) لكل من هو أرمل، إطار.

جدول (21) يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي ومتغير سنوات الأقدمية:

جامعي	26 - 35 سنة	ثانوي	16 - 25 سنة	متوسط	06 - 15 سنة	ابتدائي	05 سنوات وأقل
	4	3		2		1	

يبين الجدول السابق ترميز متغير المستوى التعليمي ومتغير سنوات الأقدمية لعينة الدراسة، حيث تم منح الرمز (01) لفئة من تتراوح أقدميتهم من 05 سنوات وأقل وذوي مستوى ابتدائي، والرمز (2) لمن تتراوح أقدميتهم ما بين 06- 15 سنة وذوي مستوى متوسط، والرمز (3) خصص لمن تتراوح أقدميتهم ما بين 16 - 25 سنة وذوي مستوى ثانوي، وتم منح الرمز (4) لمن تتراوح أقدميتهم ما بين 26- 35 سنة واصحاب المستوى الجامعي.

4. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

من خلال تطبيق المقاييس الثلاثة على العينة المذكورة سابقا، تم استخدام النتائج المتحصل عليها لدراسة الخصائص السيكومترية للمقاييس المستعملة في الدراسة:

1.4. الصدق والثبات بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية:

أ- الصدق:

لقد اعتمدت الباحثة لدراسة صدق المقاييس المعتمدة في الدراسة على صدق الاتساق الداخلي (البنائي): وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه، وبين كل بعد والمقياس الكلي، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: بين كل فقرة والبعد :

جدول (22) يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الذي تنتمي اليه:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.01	0.58	تتناسب ساعات العمل مع ظروفها الخاصة	01
	0.79	أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً	03
	0.82	أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة	04
	0.81	أعتقد أن راتبي الشهري الذي أحصل عليه مناسباً	06
	0.45	أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة	14
0.01	0.75	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	07
	0.76	يشرح المدير جميع القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات	09
	0.79	يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء	10
	0.70	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها	11
	0.64	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	13
	0.71	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	15
0.01	0.54	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام	02
	0.62	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير	05
	0.70	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبتي الشخصية	08
	0.74	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة	12

جدول (22) يبين ارتباط كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (تابع):

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.01	0.70	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف	16
	0.71	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	17
	0.83	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	18
	0.81	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الأسباب التي دعت له لذلك	19
	0.82	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي	20
			بعد العدالة التعاملية

من خلال الجدول رقم - 23- الذي يبين معامل ارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي اليه وذلك

بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية، فيتضح أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.45 و 0.83

وذلك عند مستوى دلالة 0.01، وهو ارتباط مرتفع.

ثانيا: بين كل بعد والمقياس الكلي:

الجدول (23) يبين ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	0.72	عدالة التوزيع
	0.85	عدالة الاجراءات
	0.94	عدالة التعامل

من خلال هذا الجدول الذي يبين معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والمؤشر العام، أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.72 و 0.94 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، فكلما كان معامل الارتباط يقترب من 1 كان المقياس صادقا.

ب- الثبات: لقد تم التأكد من الثبات عن طريق:

- **التجزئة النصفية:** لقد استخرجت الباحثة معامل ثبات المقاييس عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم الفقرات الى نصفين، شمل النصف الأول الفقرات ذات الأعداد الفردية، أما النصف الثاني فقد شمل الفقرات ذات الأعداد الزوجية، حيث تم ذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين، وتحصلت الباحثة على معامل ارتباط قيمته 0.71، وعند تطبيق معادلة التصحيح لسبيرمان براون، أصبحت قيمة معامل الثبات 0.82.

- **ألفا كرونباخ:** وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS كما يلي:

الجدول (24) يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية وأبعاده:

الأبعاد	معامل الثبات
العدالة التفاعلية	0.73
عدالة التوزيع	0.82
عدالة الاجراءات	0.88
متغير العدالة التنظيمية ككل	0.91

من خلال الجدول رقم -24- الذي يبين معامل ثبات متغير العدالة التنظيمية وأبعاده، يتضح

أن معامل الثبات المتحصل عليه بالنسبة للأبعاد يتراوح ما بين 0.73 و 0.88، ومعامل الثبات للمتغير ككل يقدر : 0.91 وبالتالي يتضح أن الثبات مرتفع، وذلك يتطابق مع ما توصل اليه "نييوف ومورمان" (Niehoff and Noorman, 1993) من خلال الدراسة التي قاما بها حول 'العدالة التنظيمية

وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية '، بحيث تراوح معامل الثبات بالنسبة للأبعاد بين 0.57 و0.74، وكان معامل الثبات للمتغير ككل يساوي: 0.81، كما تطابقت القيمة كذلك مع الدراسة التي قام بها "بندر كريم أبو تايه" بعنوان 'أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن'، حيث تراوح معامل الثبات للأبعاد ما بين 0.70 و0.95، وبلغ معامل الثبات للعدالة التنظيمية 0.94.

2.4. الصدق والثبات بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي:

أ- **الصدق:** لقد ام الاعتماد على **صدق الاتساق الداخلي (البنائي)**، لدراسة صدق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه، وبين كل بعد والمقياس الكلي، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: **بين كل فقرة والبعد:**

الجدول (25) يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الذي تنتمي اليه:

البعد	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد الالتزام العاطفي	21 أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	0.58	0.01
	22 أشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة	0.56	
	23 لا أشعر بانني جزء من الاسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	0.61	
	24 لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي اعمل بها.	0.63	
	25 لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	0.42	
	26 ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	0.65	

الجدول (25) يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الذي تنتمي إليه (تابع):

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.01	0.59	سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	بعد الالتزام الاستمراري
	0.70	ستصاب حياتي بالارتباك إن تركت العمل في هذه المؤسسة	
	0.63	رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	
	0.51	أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	
	0.49	من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة	
	0.53	تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى	
0.01	0.34	أنا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة.	بعد الالتزام المعياري
	0.48	لا أريد أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي	
	0.59	سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة.	
	0.57	هذه المؤسسة تستحق التزامي (ولائي) لها.	
	0.69	لا أريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزام اتجاه العاملين بها	
	0.54	أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة.	

من خلال الجدول رقم - 26- الذي يبين معامل ارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، فيتضح أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.34 و 0.70 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، وهو ارتباط متوسط.

ثانياً: بين كل بعد والمقياس الكلي:

الجدول (26) يبين ارتباط كل بعد بالموشر العام وذلك بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	0.71	الالتزام العاطفي
	0.68	الالتزام الاستمراري
	0.64	الالتزام المعياري

من خلال الجدول رقم - 26- الذي يبين معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي والمقياس الكلي، يتضح أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.64 و 0.71 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، وذلك دليل على أن المقياس صادق.

ب- الثبات: لقد تم التأكد من الثبات عن طريق:

- **التجزئة النصفية:** لقد استخرجت الباحثة معامل ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم الفقرات الى نصفين، شمل النصف الأول الفقرات ذات الأعداد الفردية، أما النصف الثاني فقد شمل الفقرات ذات الأعداد الزوجية، حيث تم ذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين، وتحصلت الباحثة على معامل ارتباط قيمته 0.54، وعند تطبيق معادلة التصحيح لسبيرمان براون، أصبحت قيمة معامل الثبات 0.70.

- **ألفا كرونباخ:** وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS كما يلي:

الجدول (27) يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي وأبعاده:

الأبعاد	معامل الثبات
الالتزام العاطفي	0.60
الالتزام المعياري	0.60
الالتزام الاستمراري	0.51
متغير الالتزام التنظيمي ككل	0.66

من خلال الجدول رقم -27- الذي يبين معامل ثبات متغير الالتزام التنظيمي وأبعاده، يتضح أن معامل الثبات المتحصل عليه بالنسبة للأبعاد يتراوح ما بين 0.51 و0.60، ومعامل الثبات للمتغير ككل يقدر : 0.66 وبالتالي يتضح أن الثبات متوسط، وذلك يتطابق مع ما توصل اليه "جيل" و"زين" (GILL and MD ZAIN) في دراستهما حول اعادة تطبيق المقياس من قبل "ألان وماير" (Allen , Mayer :1993)، بحيث تراوح معامل الثبات بالنسبة للأبعاد بين 0.69 و0.89، وكان معامل الثبات للمتغير ككل يساوي: 0.88.

3.4. الصدق والثبات بالنسبة لمتغير الدافعية للإنجاز:

أ- الصدق: لقد ام الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي (البنائي)، لدراسة صدق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه، وبين كل بعد والمقياس الكلي، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: بين كل فقرة والبعد:

الجدول (28) يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد أبعاد الدافعية للإنجاز الذي تنتمي اليه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.01	0.49	أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه	39
	0.59	أشعر أن التفوق هدف في حد ذاته	40
	0.53	أبذل جهدا كبيرا حتى أصل إلى ما أريد	41
	0.56	أحرص على تأدية الأعمال في مواعيدها	42
	0.54	أفكر في المستقبل أكثر مما أفكر في الماضي والحاضر	43
	0.54	أحب أداء الأعمال التي تنتم بالتحدي والصعوبة	44
	0.57	من الضروري أن احصل على أعلى التقديرات وأحسن النتائج	45
	0.57	المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال	46
	0.50	أحدد ما أفعله وفق جدول زمني	47
	0.68	أفكر في إنجازات المستقبل	48
0.01	0.51	أكون حساسا جدا إذا فشلت في أداء عمل ما	49
	0.67	أحب الأعمال التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث	50
	0.69	عندما أبدأ في عمل ما أجد أنه من الضروري الانتهاء منه	51
	0.62	أحرص على الالتزام بالمواعيد التي أرتبط بها مع الآخرين	52
	0.71	أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات	53
	0.65	أرى أن العمل الجدي هو أهم شيء في الحياة	54
	0.67	أشعر بالسعادة عند معرفتي لأشياء جديدة	55
	0.68	عندما أفشل في عمل ما أبقى أحاول حتى أتقنه	56
	0.54	عندما أحدد مواعيد للعمل أتخلى عن مشاغل وظروف أخرى	57
	0.50	من الضروري الإعداد والتخطيطي للمستقبل لما سنقوم به من أعمال	58
بعد المثابرة	0.48	التزم بدقة في أدائي لأي عمل من الأعمال	59
	0.55	أحاول دائما الاطلاع على والقراءة	60
	0.64	أشعر بالسعادة عندما أفكر في حل مشكلة ما لفترات طويلة	61

الجدول (28) يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد أبعاد الدافعية للإنجاز الذي تنتمي إليه (تابع):

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
0.01	0.68	المحافظة على المواعيد شيء له الأولوية بالنسبة لي	بعد المثابرة
	0.74	أتجنب الفشل في عمالي لأنني أخطط لها قبل البدء فيها	
	0.60	أتضايق إذا انجزت شيئاً ما بطريقة رديئة	
	0.56	أشعر أن ما تعلمته لا يكفي لإشباع رغباتي في المعرفة	
	0.63	أتفاني في حل المشكلات الصعبة مهما تطلبت من وقت	
	0.67	عندما أحدد موعداً فإنني أحضر في الوقت المحدد بالضبط	
	0.54	أفضل التفكير في إنجازات بعيدة المدى	
0.01	0.51	أعطي اهتماماً وتركيزاً عالياً للأعمال التي أقوم بها	بعد الشعور بأهمية الزمن
	0.46	أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائي	
	0.48	إن الاستمرار في بذل الجهد لإنجاز الأعمال شيء مهم للغاية	
	0.67	أتعامل مع الوقت بجدية تامة	
	0.45	أتجنب الاهتمام بالماضي وما فيه من أحداث	
	0.51	أفضل الأعمال التي تحتاج إلى جهد كبير	
	0.71	أرى أن البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة هو سبيل تطوري	
	0.66	المثابرة وبذل الجهد هما أنسب الطرق لحل المشكلات الصعبة	
	0.59	أنظم عمالي وفق توزيعي للوقت	
0.47	يزعجني الأشخاص الذين لا يهتمون بالمستقبل		
0.01	0.50	أداء الأعمال والواجبات له قيمة كبيرة عندي	بعد التخطيط للمستقبل
	0.56	أستفيد من المعلومات والمعارف باستمرار	
	0.67	أشعر بالرضا عند بذل الجهد لفترة طويلة في حل المشكلات التي تواجهني	
	0.55	يزعجني أن يتأخر أحد عن مواعده معي	

الجدول (28) يبين ارتباط كل فقرة وكل بعد أبعاد الدافعية للإنجاز الذي تنتمي إليه (تابع):

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
0.01	0.57	أشعر بالسعادة عندما أخطط للأعمال التي أنوي القيام بها	83
	0.49	أحب القضاء وقت الفراغ في القيام ببعض المهام لتنمية مهاراتي وقدراتي	84
	0.64	أستمتع بالموضوعات والأعمال التي تتطلب ابتكار حلول جديدة	85
	0.52	أفضل التفكير بجدية لساعات طويلة	86
	0.45	أتجنب زيارة أحد إلا بموعد سابق	87
	0.51	التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتوفير الوقت والجهد	88
			بعد التخطيط للمستقبل

من خلال الجدول قم - 28- الذي يبين معامل ارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه بالنسبة

لمتغير الدافعية للإنجاز، فيتضح أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.45 و0.74 وذلك

عند مستوى دلالة 0.01، وهو ارتباط مرتفع.

ثانياً: بين كل بعد والمقياس الكلي:

الجدول (29) يبين ارتباط كل بعد بالمقياس الكلي:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	0.72	الشعور بالمسؤولية
	0.68	السعي نحو التفوق والطموح
	0.79	المثابرة
	0.79	الشعور بأهمية الزمن
	0.81	التخطيط للمستقبل

من خلال الجدول رقم - 29- الذي يبين معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدافعية للإنجاز والمؤشر العام، يتضح أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.68 و 0.81 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، وذلك دليل على أن المقياس صادق.

ب- الثبات: لقد تم التأكد من الثبات عن طريق:

- **التجزئة النصفية:** لقد استخرجت الباحثة معامل ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم الفقرات الى نصفين، شمل النصف الأول الفقرات ذات الأعداد الفردية، أما النصف الثاني فقد شمل الفقرات ذات الأعداد الزوجية، حيث تم ذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين، معامل ارتباط قيمته 0.57، وعند تطبيق معادلة التصحيح لسبيرمان براون، أصبحت قيمة معامل الثبات 0.73.

- **ألفا كرونباخ:** وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS كما يلي:

الجدول (30) يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الدافعية للإنجاز وأبعاده:

الأبعاد	معامل الثبات
الشعور بالمسؤولية	0.75
السعي نحو التفوق والطموح	0.82
المثابرة	0.80
الشعور بأهمية الزمن	0.72
التخطيط للمستقبل	0.73
متغير الدافعية للإنجاز ككل	0.91

من خلال الجدول رقم -30- الذي يبين معامل ثبات متغير الدافعية للإنجاز وأبعاده، يتضح أن

معامل الثبات المتحصل عليه بالنسبة للأبعاد يتراوح ما بين 0.72 و 0.82، ومعامل الثبات للمتغير

ككل يقدر : 0.91 وبالتالي يتضح أن الثبات مرتفع، وذلك يتطابق مع ما توصل إليه "معمرية بشير" من خلال تقنيه للمقياس على البيئة الجزائرية، بحيث تراوح معامل الثبات بالنسبة للأبعاد ما بين 0.77 و0.81، وكان معامل الثبات للمتغير ككل يساوي: 0.81.

بناء على دراسة الخصائص السيكومترية للمقاييس المعتمدة في الدراسة الاستطلاعية، فإنه تبين أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ذلك ما سمح باعتمادها كأداة رئيسية في الدراسة الأساسية، وذلك ما سيتم الطرح إليه في العنصر الموالي.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

لقد تمكنت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية من الإلمام بالمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية للموضوع، كما تم التأكد من أن المقاييس واضحة التعليمات ومفهومة من حيث البنود وإن هناك تجاوب مقبول من طرف أفراد العينة، كما أنها صادقة وثابتة. وبناءً على ذلك شرعت الباحثة في القيام بالدراسة الأساسية.

1. أهداف الدراسة الأساسية:

إن الغاية من الدراسة الأساسية هو إثبات أو نفي الفرضيات المصاغة في البحث وذلك باستعمال المقاييس التي تم التأكد من صدقها وثباتها.

2. عينة الدراسة الأساسية:

لقد تم اختيار عينة قوامها 350 عامل من مجتمع الدراسة المتكون من 546 عاملاً، وتم استرجاع 320 واستبعدت 20 استمارة لعدم الجدية في الإجابة، لتصبح بذلك عينة الدراسة الاجمالية 300. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة الأساسية:

- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (31) يبين توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
% 64.70	194	ذكور
% 35.30	106	إناث
%100	300	المجموع

يبين الجدول رقم -31- أن عدد الذكور 194 وبنسبة 64.70 % من عينة الدراسة، وعدد

الاناث 106 بنسبة 35.30%.

- توزيع العينة حسب السن:

الجدول (32) يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
% 03.30	10	25 سنة وأقل
% 59.33	178	35 -26 سنة
%30.66	92	45 - 36 سنة
% 06.66	20	55-46 سنة
%100	300	المجموع

يبين الجدول رقم -32- أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين أقل من 25 سنة وما بين

55-46 سنة وذلك بنسب متفاوتة، بحيث أعلى نسبة تنصدرها فئة 35-26 سنة حيث تقدر بـ:

59.33 %، ثم تليها نسبة العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 45-36 سنة بنسبة 30.66% تم تليها

نسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم ما بين 46-55 سنة بنسبة 06.66 %، ثم نجد أن نسبة للفئة العمرية 25 سنة وأقل حيث تقدر: 03.30%

- توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول (33) يبين توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
09.70 %	29	05 سنوات وأقل
71 %	213	06 - 15 سنة
17.66 %	53	16-25 سنة
01.66 %	05	26-35 سنة
100%	300	المجموع

يبين الجدول رقم -33- أن فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 و15 سنة يمثلون نسبة 71% وهي النسبة الأعلى، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 16-25 سنة تقدر بـ: 17.66%، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات وأقل بنسبة: 09.70%، كما نجد أن نسبة العمال ذوي أقدمية ما بين 26-35 سنة فتقدر: 01.66%.

3. إجراءات الدراسة الأساسية:

1.3. الحدود الزمانية والمكانية: لقد تم إجراء الدراسة الأساسية من بداية شهر أبريل 2017 إلى

غاية شهر ديسمبر 2017 بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر.

2.3. الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

من أجل اختبار الفرضيات، استخدمت الباحثة المقاييس الثلاثة المذكورة آنفا كأدوات للدراسة الأساسية، حيث أكدت الدراسة الاستطلاعية على ثباتها وصدقها.

3.3. تطبيق أداة البحث وتفريغ درجاتها:

بعد تطبيق المقاييس الثلاثة، تم تفريغ البيانات عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20، وذلك بإدخال المعطيات الكمية للحاسوب وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لكل معطى، تم الحصول على نتائج تم تصنيفها حسب كل فرضية في جداول، وهو ما ستتطرق إليه الباحثة في فصل عرض النتائج.

4. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

لقد قامت الباحثة بإعادة دراسة الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وتم الحصول على النتائج التالية:

1.4. مقياس العدالة التنظيمية:

أ- الصدق: للتأكد من صدق المقياس في صورته النهائية، قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك على النحو التالي:

الجدول (34) يبين معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية:

معامل الارتباط	البعد
**0.66	عدالة التوزيع
**0.88	عدالة الاجراءات
**0.92	عدالة التعامل

** دال عند مستوى دلالة : 0.01

ب- الثبات: تم حساب معامل الفا كرومباخ للتأكد من ثبات مقياس العدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

الجدول (35) يبين مقارنة معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية في الدراسة الاستطلاعية مع الدراسة الأساسية:

معامل ألفا كرومباخ في الدراسة الاساسية	معامل ألفا كرومباخ في الدراسة الاستطلاعية	المقياس
0.91	0.91	العدالة التنظيمية

من خلال الجدول رقم -35- الذي يبين معامل ثبات مقياس العدالة التنظيمية المتحصل عليه في الدراسة الاستطلاعية والدراسة الاساسية، اتضح أنه مرتفع ومتطابق تماما، فإن ذلك على شيء إنما يدل على أن المقياس ثابت.

4.2. مقياس الالتزام التنظيمي:

أ-الصدق: للتأكد من صدق مقياس الالتزام التنظيمي في صورته النهائية، قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك على النحو التالي:

الجدول (36) يبين معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي:

معامل الارتباط	البعد
**0.71	الالتزام العاطفي
**0.73	الالتزام الاستمراري
**0.76	الالتزام المعياري

** دال عند مستوى دلالة : 0.01

ب- الثبات: تم حساب معامل الفا كرومباخ للتأكد من ثبات مقياس الالتزام التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

الجدول (37) يبين مقارنة معامل الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي في الدراسة الاستطلاعية مع الدراسة الأساسية:

معامل ألفا كرومباخ في الدراسة الأساسية	معامل ألفا كرومباخ في الدراسة الاستطلاعية	المقياس
0.77	0.66	الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول رقم -37- الذي يبين معامل ثبات مقياس الالتزام التنظيمي المتحصل عليه في الدراسة الأساسية مرتفع مقارنة مع المتحصل عليه في الدراسة الاستطلاعية، وبالتالي يتضح أن المقياس ثابت.

3.4. مقياس الالتزام الدافعية للإنجاز:

أ-الصدق: للتأكد من صدق مقياس الدافعية للإنجاز في صورته النهائية، قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك على النحو التالي:

الجدول (38) يبين معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الدافعية للإنجاز:

معامل الارتباط	البعد
**0.70	الشعور بالمسؤولية
**0.79	السعي نحو التفوق والطموح
**0.84	المتابعة
**0.73	الشعور بأهمية الزمن
**0.77	التخطيط للمستقبل

** دال عند مستوى دلالة : 0.01

ب- الثبات: تم حساب معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات مقياس الدافعية للإنجاز، وذلك على النحو التالي:

الجدول (39) يبين مقارنة معامل الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز في الدراسة الاستطلاعية مع الدراسة الأساسية:

معامل ألفا كرومباخ في الدراسة الأساسية	معامل ألفا كرومباخ في الدراسة الاستطلاعية	المقياس
0.90	0.90	الدافعية للإنجاز

من خلال الجدول رقم -39- الذي يبين معامل ثبات مقياس الدافعية للإنجاز المتحصل عليه في الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، اتضح أنه مرتفع ومتطابق تماما، وبذلك على أن المقياس ثابت.

5. الأساليب الإحصائية المستعملة:

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج SPSS (Vers 20) وهو اختصار العبارة (Statistical Package for Social Sciences)، التي تعني الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية،

وذلك استعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية: لحساب مواصفات العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة استجابات أفراد العينة اتجاه متغير العدالة التنظيمية.
- معامل ارتباط بيرسون: لدراسة صدق الاتساق الداخلي، وكذا دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

- اختبار "ت": لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) : لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- اختبار الشيفي: لدراسة المقارنات البعدية.
- تحليل الانحدار المتعدد (الخطي): وذلك في التنبؤ بتأثير كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الدافعية للإنجاز.

بعدها تم عرض جميع الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة الميدانية، والتي احتوت على إجراءات كل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، وتم التأكيد في هذا الفصل من صدق وثبات الأداة المستعملة في الدراسة، وبالتالي ستقوم الباحثة بعرض النتائج في الفصل الموالي وذلك حسب تسلسل الفرضيات المصاغة في الفصل الأول.

الفصل السابع

عرض نتائج الدراسة

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سوف تحاول الباحثة في هذا الفصل عرض للنتائج المترتبة عن اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها وتسلسلها.

الفرضية الأساسية الأولى: مستوى ادراك عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -

زهانة للعدالة التنظيمية:

للتحقق من هذه الفرضية تم اتباع الخطوات التالية:

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس:

وذلك من خلال حساب مدى متوسطات إجابات الأفراد، كما يلي: المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة
بمعنى 05-01 = 04، ثم نقوم بقسمة المدى على عدد نقاط (فئات) مقياس ليكارت، أي 04/05 = 0.80، ثم بعد ذلك نقوم بزيادة 0.80 لكل نقطة (فئة) من نقاط (فئات) مقياس ليكارت لتكون الفقرات متساوية، وذلك على النحو التالي:

الجدول (40) يبين مدى المتوسطات

الوصف	مدى المتوسطات
بدرجة عالية جدا	ما بين 4.21 و 5
بدرجة عالية	ما بين 3.41 و 4.20
بدرجة متوسطة	ما بين 2.61 و 3.40
بدرجة منخفضة	ما بين 1.81 و 2.60
بدرجة منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.80

مستوى احساس العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة بالعدالة التوزيعية:

الجدول (41) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالمجمع الصناعي

لإنتاج الاسمنت -زهانة بالعدالة التوزيعية:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	3.28	1.12	3	متوسط
3	أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً	3.39	0.97	1	متوسط
4	أعتقد ان الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة	3.15	1.15	5	متوسط
6	اعتقد ان راتبي الشهري الذي احصل عليه مناسباً	3.25	1.06	4	متوسط
14	أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة	3.38	1	2	متوسط
	بعد العدالة التوزيعية	16.45	3.69		متوسط

من خلال هذا الجدول فانه يتبين أن احساس عمال شركة صناعة الاسمنت - زهانة- بالعدالة

التوزيعية متوسط، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة تراوح ما بين 3.39 و3.13،

وبناء على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية تدخل ضمن المدى الذي يكون

بين 2.61 و3.40، وذلك يعني أن احساس العمال يكون بدرجة متوسطة، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً

من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي لأدنى قيمة فيه، وذلك من وفق درجات واجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 03 - وهي "أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 3.39 وانحراف معياري يساوي: 0.97.

- وجاءت الفقرة رقم - 14 وهي "أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 3.38 وانحراف معياري: 1.

- بينما جاءت الفقرة رقم - 01 وهي "تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.28 وانحراف معياري يساوي: 1.12.

- أما في المرتبة الرابعة فنجد الفقرة رقم - 06 وهي "أعتقد ان راتبي الشهري الذي أحصل عليه مناسباً"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.25 وانحراف معياري يساوي: 1.06.

- وفي الاخير نجد أن الفقرة رقم - 04 وهي "أعتقد ان الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة" وهي جاءت في المرتبة الخامسة والاخيرة بالنسبة لبعدها العدالة التوزيعية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.15 وانحراف معياري يساوي: 1.15.

مستوى احساس العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة بالعدالة التعاملية:

الجدول (42) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة بالعدالة التعاملية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
02	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام	3.72	0.82	1	مرتفع
05	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام وتقدير	3.48	0.94	2	متوسط
08	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبتي الشخصية	2.96	1.06	9	متوسط
12	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة	3.06	1.07	4	متوسط
16	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتمام بمصلحتي كموظف	3.14	1	3	متوسط
17	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	3.03	1.01	6	متوسط
18	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	2.99	1.04	7	متوسط
19	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الاسباب التي دعتة الى ذلك	3.03	1.05	5	متوسط
20	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي	2.98	1.07	8	متوسط
	بعد العدالة التعاملية	28.37	6.88		متوسط

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين أن احساس عمال شركة صناعة الاسمنت - زهانة - بالعدالة

التعاملية متوسط، حيث أنه بناءا على استجابات أفراد العينة ومن خلال المتوسطات الحسابية فهي

تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2.61 و3.40، وبالتالي فإن احساس العمال يكون بدرجة

متوسطة، إلا أن هناك فقرتين (رقم 02 و05) دللتا على ان الاحساس بالعدالة التعاملية من قبل العمال كان مرتفع بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر : 3.72 و 3.48 على التوالي فإن ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3.41 و4.20 والذي يعني المستوى المرتفع.

وتم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم - 02- وهي "عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 3.72 وانحراف معياري يساوي: 0.82.
- وجاءت الفقرة رقم -05- وهي "عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام وتقدير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 3.48 وانحراف معياري يساوي: 0.94.
- كما جاءت الفقرة رقم -16- وهي "عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتمام بمصلحتي كموظف" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.14 وانحراف معياري يساوي: 1.1.

- بينما جاءت الفقرة رقم - 12- وهي "عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة" في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.06 وانحراف معياري يساوي: 1.07.
- في حين جاءت الفقرة رقم -19- وهي "عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الاسباب التي دعتة الى ذلك " في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.03 وانحراف معياري يساوي: 1.03.

- في حين جاءت الفقرة رقم -17- وهي "يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي" في المرتبة لسادسة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.03 وانحراف معياري يساوي: 1.05.

- كما نجد أن الفقرة رقم -18- وهي " يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي" في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.99 وانحراف معياري يساوي: 1.04.

- في حين جاءت الفقرة رقم - 20- وهي "يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي" وهي جاءت في المرتبة الثامنة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.98 وانحراف معياري يساوي: 1.07.

- وفي الاخير نجد أن الفقرة رقم -08- وهي "عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبى الشخصية" جاءت في المرتبة التاسعة والاخيرة بالنسبة لبعد العدالة التعاملية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.96 وانحراف معياري يساوي: 1.06.

مستوى احساس العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة بالعدالة الاجرائية:

الجدول (43) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة بالعدالة الاجرائية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.11	1.3	3	متوسط
9	يشرح المدير جميع القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات	3.13	1.6	2	متوسط
10	يطبق المدير جميع القرارات على كل موظف بدون استثناء	2.90	1.9	5	متوسط
11	يسمح المدير للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها	2.84	1.03	6	متوسط
13	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	2.97	0.99	4	متوسط
15	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.24	0.93	1	متوسط
	بعد العدالة الاجرائية	18.19	4.46		متوسط

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين أن احساس عمال شركة صناعة الاسمنت - زهانة- بالعدالة الاجرائية متوسط، وذلك أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لأغلبية الفقرات تراوح ما بين 3.22 و 3.32، وبناءا على ذلك فإن هذه الفقرات تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2.61 و 3.40 وذلك يعني أن احساس العمال بالعدالة الاجرائية يكون بدرجة متوسطة. ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا كالآتي:

- جاءت الفقرة رقم - 15- وهي "يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.24 وانحراف معياري يساوي: 0.93.

- وقد جاءت الفقرة رقم - 09- وهي "يشرح المدير جميع القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 3.13 وانحراف معياري يساوي: 1.06.

- كما جاءت الفقرة رقم - 07- وهي "يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.11 وانحراف معياري يساوي: 1.03.

- بينما جاءت الفقرة رقم - 13- وهي "أن المدير يتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز" في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.97 وانحراف معياري يساوي: 0.99.

- أما في المرتبة الخامسة فنجدها تختص بالفقرة رقم - 10- وهي "يطبق المدير جميع القرارات على كل موظف بدون استثناء"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.90 وانحراف معياري يساوي: 1.09.

- وفي الاخير نجد أن الفقرة رقم - 11- وهي "أن المدير يسمح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها" وهي جاءت في المرتبة السادسة والاخيرة بالنسبة لبعد العدالة الاجرائية،

وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.84 وانحراف معياري يساوي: 1.03.

الجدول (44) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية:

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد العدالة التوزيعية	16.45	3.69
بعد العدالة التعاملية	28.37	6.88
بعد العدالة الاجرائية	18.19	4.46
العدالة التنظيمية	63.02	/

من خلال الجدول رقم -44- الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية، فإنه يتبين أن العدالة التعاملية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 28.37 بانحراف معياري يساوي: 6.88، تم جاء بعد العدالة الاجرائية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 18.19 بانحراف معياري يساوي: 4.46، وفي المرتبة الثالثة نجد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي يقدر: 16.45 بانحراف معياري يساوي: 3.69.

ولمعرفة مستوى كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، فتم عن طريق قسمة المتوسط الحسابي للبعد ككل على فقراته، فبالنسبة لمستوى العدالة التوزيعية، فكانت النتيجة تساوي (5 / 16.45): 3.29، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن احساس وادراك العمال بالعدالة التوزيعية جاء بدرجة متوسطة، وبالنسبة لمستوى العدالة التعاملية فكانت النتيجة تساوي (9 / 28.37): 3.15، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن احساس وادراك العمال بالعدالة التعاملية جاء بدرجة متوسطة. أما فيما يتعلق بمستوى العدالة الاجرائية، فتحصلت الباحثة على نتيجة تساوي (6 / 18.19): 3.03، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن احساس وادراك العمال بالعدالة الاجرائية جاء بدرجة متوسطة.

بالإضافة الى ذلك فانه يتبين كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية ككل يبلغ: 63.02، وعند قسمته على عدد الفقرات الكلي للمقياس تم الحصول على النتيجة (20 / 63.02) التي تساوي: 3.15، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن احساس وادراك العمال بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

الفرضية الأساسية الثانية: مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة:

وتم ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري: والجداول التالية تبين ذلك:

مستوى الالتزام العاطفي لدى عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة:

الجدول (45) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام العاطفي لدى عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	2.99	1.15	6	متوسط
2	أشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة	3.08	1.25	5	متوسط
3	لا أشعر بانني جزء من الاسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	3.50	1.05	3	عال
4	لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي اعمل بها.	3.48	1.06	4	عال
5	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	3.62	0.98	2	عال
6	ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	3.68	1.05	1	عال
	بعد الالتزام العاطفي	20.35	4.08		متوسط

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين أن مستوى الالتزام العاطفي لدى عمال شركة صناعة الاسمنت - زهانة- مرتفع، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة تراوح ما بين 3.68 و 3.50، وبناء على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام العاطفي تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3.41 و 4.20، إلا أن هناك فقرتين (رقم 01 و 02) دلتا على ان مستوى الالتزام العاطفي من قبل العمال كان متوسط بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر : 2.99 و 3.08 على التوالي فإن ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2.61 و 3.40.

وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي لأدنى قيمة فيه، وذلك من وفق درجات واجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم -06 - وهي " أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 3.68 وانحراف معياري يساوي: 1.05.
- وجاءت الفقرة رقم - 05- وهي "أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 3.62 وانحراف معياري: 0.98.
- وجاءت الفقرة رقم - 03- وهي "لا أشعر بانني جزء من الاسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة" في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.50 وانحراف معياري يساوي: 1.05.
- بينما جاءت الفقرة رقم - 04- وهي "لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي اعمل بها"، في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.48 وانحراف معياري يساوي: 1.06.
- أما في المرتبة الخامسة فنجد الفقرة رقم - 02- وهي " لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.08 وانحراف معياري يساوي: 1.25.

- وفي الاخير نجد أن الفقرة رقم - 01- وهي " ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة" وهي جاءت في المرتبة السادسة والاخيرة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.99 وانحراف معياري يساوي: 1.15.

مستوى الالتزام الاستمراري لدى عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة:

الجدول (46) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام الاستمراري لدى عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	3.26	1.14	5	متوسط
8	ستصاب حياتي بالارتباك ان تركت العمل في هذه المؤسسة	3.06	1.15	6	متوسط
9	رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	3.65	0.92	1	عال
10	أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	3.37	0.97	2	متوسط
11	من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة	3.31	1.03	4	متوسط
12	تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الاخرى	3.34	1.05	3	متوسط
	بعد الالتزام الاستمراري	19.99	3.98		متوسط

من خلال هذا الجدول فانه يتبين أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى عمال شركة صناعة الاسمنت - زهانة - متوسط، حيث أنه بناء على استجابات أفراد العينة ومن خلال المتوسطات الحسابية فهي تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2.61 و3.40، إلا أن هناك الفقرة رقم 09، التي

الالتزام الاستمراري لدى العمال كان مرتفع بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر : 3.65، فإن ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3.41 و4.20 والذي يعني المستوى المرتفع.

وتم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم - 09- وهي "رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 3.65 وانحراف معياري يساوي: 0.92.

- وجاءت الفقرة رقم -10- وهي "أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 3.37 وانحراف معياري يساوي: 0.97.

- كما جاءت الفقرة رقم -12- وهي "تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.34 وانحراف معياري يساوي: 1.05.

- بينما جاءت الفقرة رقم - 11- وهي "من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة" في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.31 وانحراف معياري يساوي: 1.03.

- في حين جاءت الفقرة رقم -07- وهي "سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك"، في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.26 وانحراف معياري يساوي: 1.14.

- في حين جاءت الفقرة رقم -08- وهي "ستصاب حياتي بالارتباك ان تركت العمل في هذه المؤسسة" في المرتبة السادسة والأخيرة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.06 وانحراف معياري يساوي: 1.15.

مستوى الالتزام المعياري لدى عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة:

الجدول (47) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام المعياري لدى عمال

المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	انا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة.	3.18	1.04	3	متوسط
14	لا أريد ان أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي.	2.82	1.16	6	متوسط
15	سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة.	2.99	1.10	4	متوسط
16	هذه المؤسسة تستحق التزامي لها.	3.57	1.02	2	عال
17	لا أريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزام اتجاه العاملين بها.	2.91	1.11	5	متوسط
18	أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة.	3.65	1.03	1	عال
	بعد الالتزام المعياري	19.11	3.89		متوسط

من خلال هذا الجدول فانه يتبين أن مستوى الالتزام العاطفي لدى عمال شركة صناعة الاسمنت

- زهانة- متوسط، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة تراوح ما بين 3.18

و2.82، وبناء على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعد العدالة التوزيعية تدخل ضمن المدى

الذي يكون بين 2.61 و3.40، إلا أن هناك فقرتين (رقم 16 و18) دلتا على ان مستوى الالتزام

المعياري من قبل العمال كان مرتفع، بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر : 3.57 و 3.65 على

التوالي، فإن ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3.68 و3.50 والذي يعني ان المستوى مرتفع.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا كالاتي:

- حيث جاءت الفقرة رقم - 18- وهي "أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة"، بالمرتبة الأولى

وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.65 وانحراف معياري يساوي: 1.03.

- وقد جاءت الفقرة رقم - 16- وهي "هذه المؤسسة تستحق التزامي (ولائي) لها"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 3.57 وانحراف معياري يساوي: 1.02.

- كما جاءت الفقرة رقم - 13- وهي "انا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة"، في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 3.18 وانحراف معياري يساوي: 1.04.

- بينما جاءت الفقرة رقم - 15- وهي "سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة" في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.99 وانحراف معياري يساوي: 1.10.

- أما في المرتبة الخامسة فنجدها تختص بالفقرة رقم - 17- وهي "لا أريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزام اتجاه العاملين بها"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.91 وانحراف معياري يساوي: 1.11.

- وفي الاخير نجد أن الفقرة رقم -14- وهي "لا أريد ان أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي" وهي جاءت في المرتبة السادسة والاخيرة بالنسبة لبعد الالتزام المعياري، وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.82 وانحراف معياري يساوي: 1.16.

الجدول (48) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي:

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام العاطفي	20.35	4.08
الالتزام الاستمراري	19.99	3.98
الالتزام المعياري	19.11	3.89
الالتزام التنظيمي	59.46	/

من خلال الجدول رقم -48- الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي، فإنه يتبين أن الالتزام العاطفي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 20.35

بانحراف معياري يساوي: 4.08، تم جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 19.99 بانحراف معياري يساوي: 3.98، وفي المرتبة الثالثة نجد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي يقدر: 19.11 بانحراف معياري يساوي: 3.89.

ومنه يتضح انه بالنسبة لمستوى الالتزام العاطفي لدى العمال فكانت النتيجة تساوي (6 / 20.35): 3.39، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن مستوى الالتزام العاطفي لدى عمال المجمع الصناعي لانتاج الاسمنت جاء بدرجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام الاستمراري، فتحصلت الباحثة على نتيجة تساوي (6 / 19.99): 3.33، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى عمال المجمع الصناعي لانتاج الاسمنت جاء بدرجة متوسطة.

وبالنسبة لمستوى الالتزام المعياري، فتحصلت الباحثة على نتيجة تساوي (6 / 19.11): 3.18، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن مستوى الالتزام المعياري لدى عمال المجمع الصناعي لانتاج الاسمنت جاء بدرجة متوسطة.

بالإضافة الى ذلك فانه يتبين كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي ككل يبلغ: 59.46، وعند قسمته على عدد الفقرات الكلي للمقياس تم الحصول على النتيجة (18 / 63.02) التي تساوي: 3.30، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال جاء بدرجة متوسطة

الفرضية الأساسية الثالثة: مستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المجمع الصناعي

إنتاج الاسمنت -زهانة:

ولمعرفة مستوى كل بعد من أبعاد الدافعية للإنجاز لدى العمال، تم مقارنة المتوسط الافتراضي

(النظري) للمتغير وأبعاده مع متوسطه الحسابي، وذلك على النحو التالي:

الجدول (49) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية:

أبعاد الدافعية للإنجاز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشعور بالمسؤولية	35.72	4.03
السعي نحو التفوق والطموح	35.08	4.22
المثابرة	34.03	4.12
الشعور بأهمية الزمن	34.43	3.61
التخطيط للمستقبل	33.86	4.24
الدافعية للإنجاز	173.11	/

من خلال الجدول رقم -49- الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

الدافعية للإنجاز، فإنه يتبين أن بعد الشعور بالمسؤولية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر:

35.72 وانحراف معياري يساوي: 3.60، وفي المرتبة الثانية نجد بعد السعي نحو التفوق والطموح

بمتوسط الحسابي يقدر: 35.08 وانحراف معياري يساوي: 4.22، وبعد الشعور بأهمية الزمن احتل

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر: 34.43 بانحراف معياري يساوي: 3.61، وفي المرتبة الرابعة

نجد بعد المثابرة بمتوسط حسابي يقدر: 34.03 بانحراف معياري يساوي: 4.12 وفي المرتبة الاخيرة نجد بعد التخطيط للمستقبل بمتوسط حسابي يقدر: 33.86 بانحراف معياري يساوي: 4.24.

ولمعرفة مستوى تمتع العمال بالدافعية للإنجاز، فتحصلت الباحثة على:

بالنسبة لبعد الشعور بالمسؤولية فكانت النتيجة تساوي (10 / 35.62): 3.56، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المرتفع والذي يتراوح بين 3.41 و 4.20 مما يعني أن العمال يشعرون بالمسؤولية بدرجة مرتفعة.

أما فيما يتعلق ببعد السعي نحو التفوق، فتحصلت الباحثة على نتيجة تساوي (10 / 35.08): 3.50، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المرتفع والذي يتراوح بين 3.41 و 4.20 مما يعني أن العمال يسعون الى التفوق بدرجة مرتفعة.

وبالنسبة لبعد المثابرة فتحصلت الباحثة على نتيجة تساوي (10 / 34.03): 3.40، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط الذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن العمال يثابرون بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق ببعد الشعور بأهمية الزمن، فتحصلت الباحثة على نتيجة تساوي (10 / 34.43): 3.44، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المرتفع والذي يتراوح بين 3.41 و 4.20 مما يعني أن العمال يشعرون بأهمية الزمن بدرجة مرتفعة.

اما بالنسبة لبعد التخطيط للمستقبل فتحصلت الباحثة على نتيجة تساوي (10 / 33.86): 3.38، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط الذي يتراوح بين 2.61 و 3.40 مما يعني أن العمال يخططون للمستقبل بدرجة متوسطة.

بالإضافة الى ذلك فانه يتبين كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الدافعية للإنجاز لدى العمال ككل يبلغ: 173.11، وعند قسمته على عدد الفقرات الكلي للمقياس تم الحصول على النتيجة (50 / 173.02) التي تساوي: 3.46، وبناءا عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المرتفع والذي يتراوح بين 3.41 و 4.20 مما يعني أن مستوى دافعية عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت نحو الانجاز مرتفع.

الفرضية الأساسية الرابعة: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساهمان في

التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة:

ان الاسلوب الملائم للتحقق من هذه الفرضية ينبغي الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر متغير مستقل أو اكثر على متغير تابع، إلا أنه لا بد من التأكد من الشروط التي يتطلبها هذا النوع من التحليل وهي كالتالي:

حجم العينة، عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة، التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة)، العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، التوزيع الطبيعي للبواقي. (سعدي، 2017: 142) نقلا عن (Pallant, 2005).

أ- **حجم العينة:** يجب التأكد من أن حجم العينة يسمح بإجراء تحليل الانحدار كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = 50 + (8 \times X)، \text{ حيث } X = \text{عدد المتغيرات المستقلة،}$$

$n = 50 + (8 \times 6)$ ، إذن $n = 50 + 48 = 98$ ، وبالتالي حجم العينة في الدراسة الحالية = 300 وهي

أكبر من 98، وبالتالي توفر شرط حجم العينة متوفر لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

ب- عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة: إذ لا يجب ان يتجاوز معامل الارتباط 0.80. لذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم -50- يبين معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

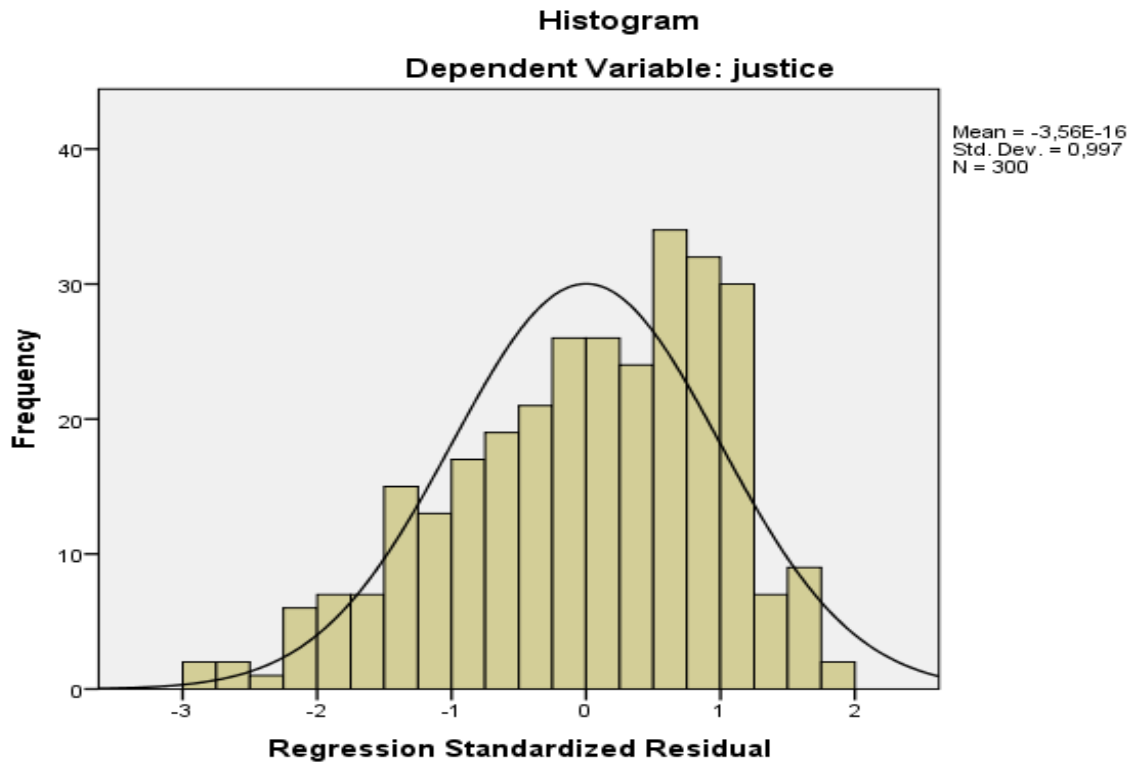
الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	عدالة التعامل	عدالة الاجراءات	عدالة التوزيع	
0,192**	0,182**	0,248**	0,436**	0,425**	1	عدالة التوزيع
0,197**	0,147*	0,249**	0,762**	1		عدالة الاجراءات
0,233**	0,182**	0,261**	1			عدالة التعامل
0,323**	0,246**	1				الالتزام العاطفي
0,375**	1					الالتزام الاستمراري
1						الالتزام المعياري

* دال عند مستوى دلالة 0.05.

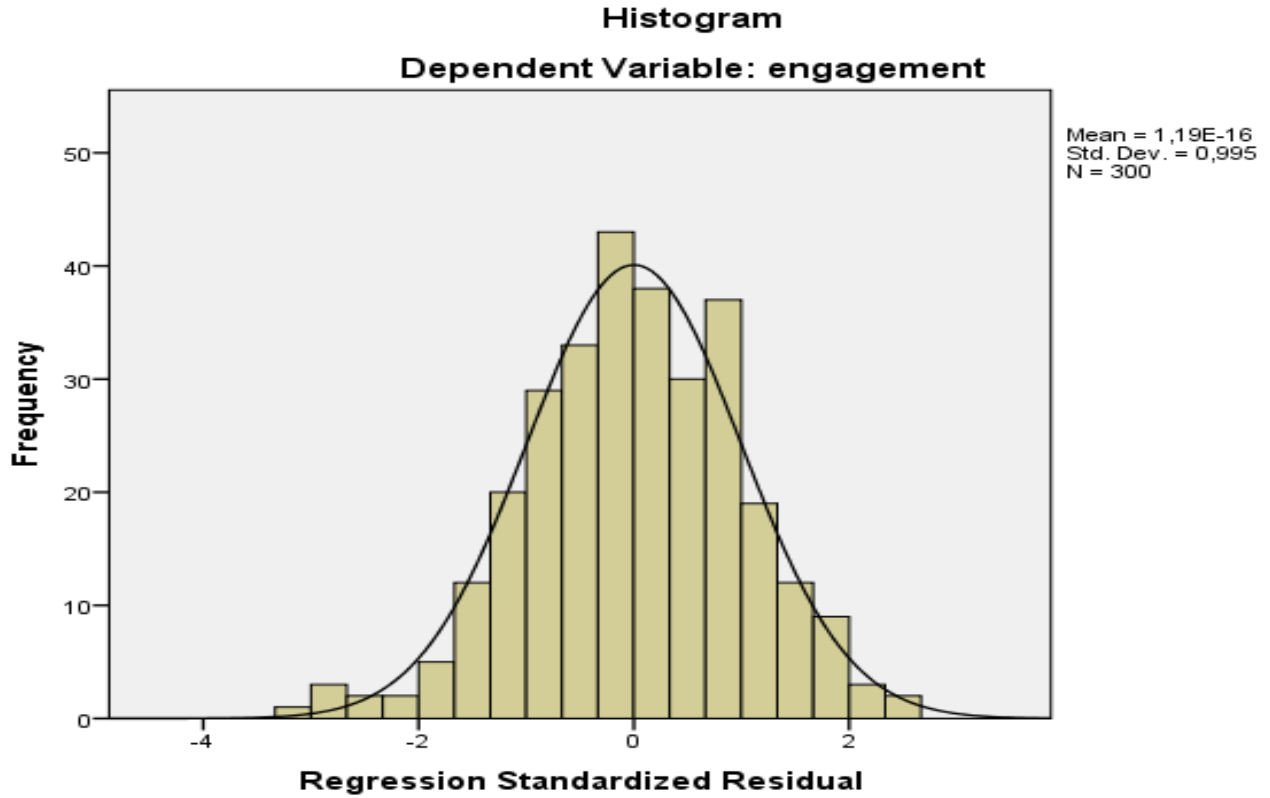
** دال عند مستوى دلالة 0.01.

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة كان عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط: 0.43 وهو أصغر من 0.80. وبالتالي شرط عدم تجاوز معاملات الارتباط 0.80 قد تحقق.

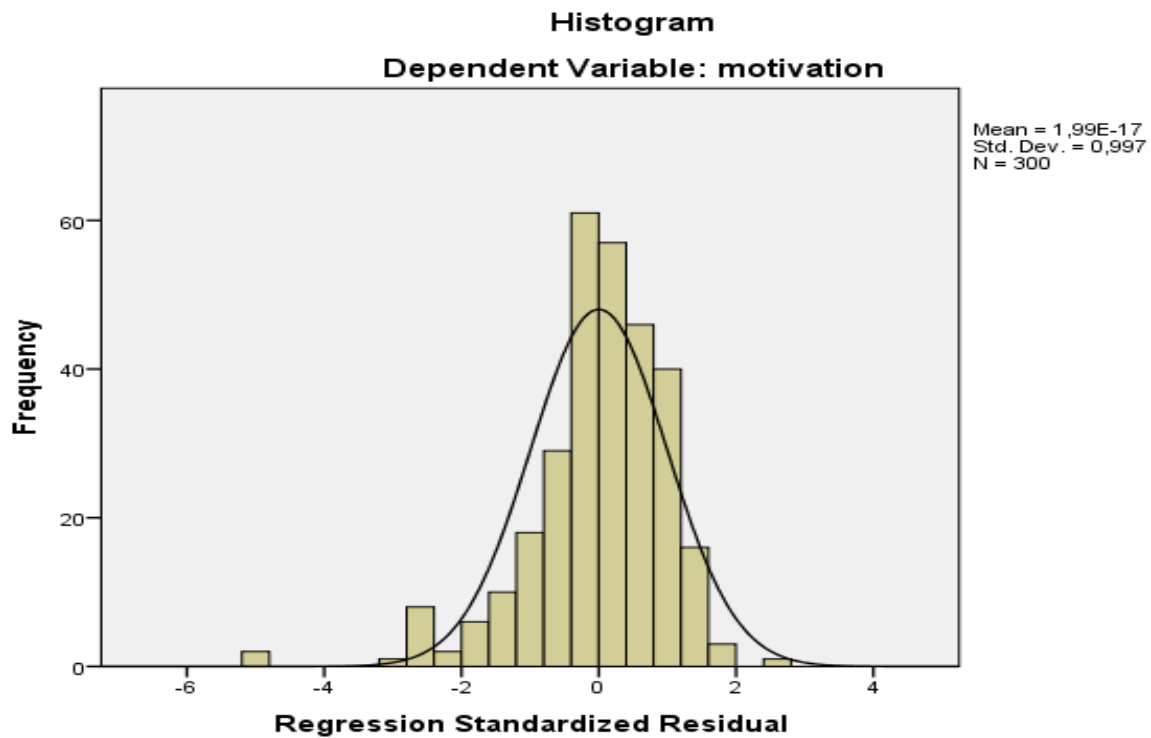
ح- التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة): لقد تم التأكد من ذلك من خلال منحى التوزيع الطبيعي. وذلك تم توضيحه في الأشكال التالية:



الشكل رقم- 20- يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)



الشكل رقم- 21- يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)



الشكل رقم- 22- يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الدافعية للإنجاز)

وما يمكن ملاحظته من خلال الأشكال السالفة الذكر، أن معظمها تتمركز في الوسط، وبالتالي تم تحقيق هذا الشرط لتطبيق الانحدار المتعدد.

د- التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع: تم ذلك من خلال حساب معاملي الالتواء والتفطح:

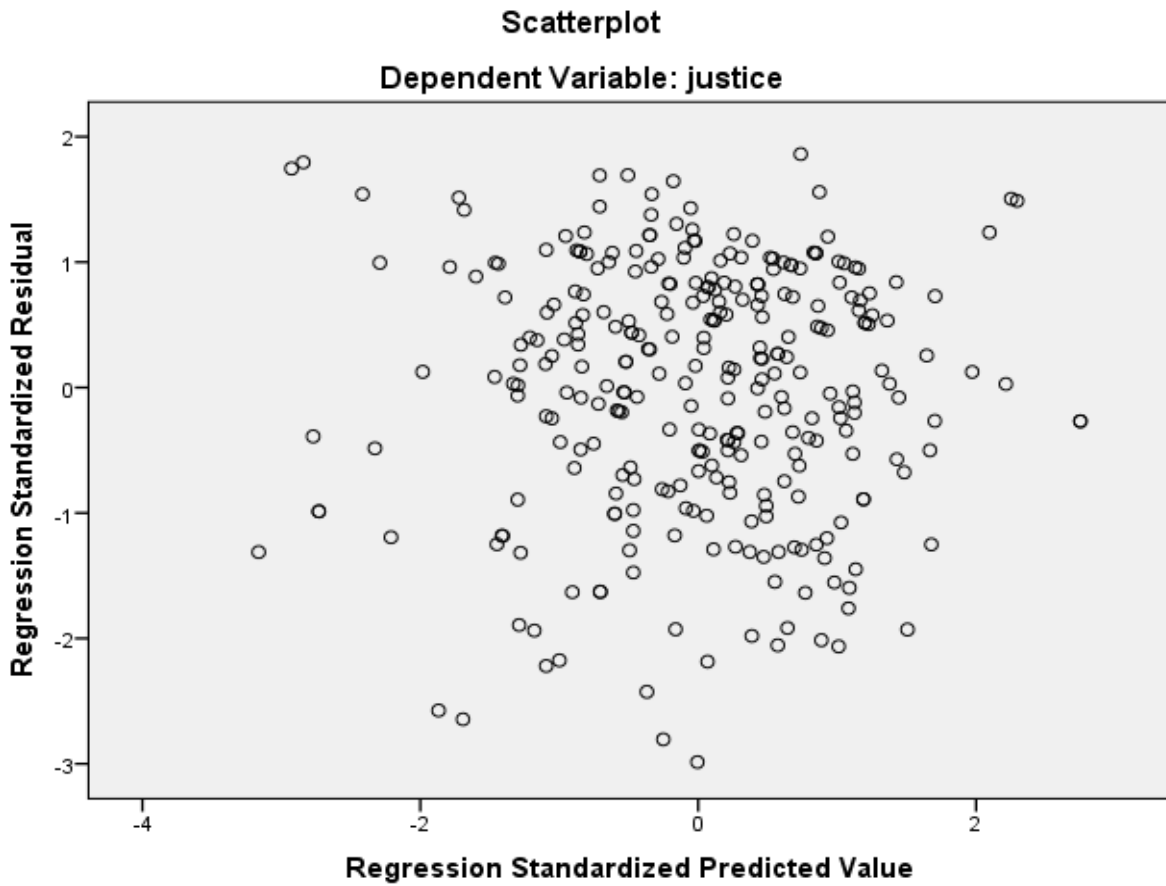
أ- بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (51) يبين معاملي التفطح والالتواء لمتغير العدالة التنظيمية:

الفقرات	الالتواء	التفطح	الفقرات	الالتواء	التفطح	الفقرات	الالتواء	التفطح
01	-0.723	-0.846	08	-0.165	-0.854	15	-0.545	-0.116
02	-1.439	2.422	09	-0.449	-0.785	16	-0.405	-0.655
03	-0.979	-0.014	10	-0.176	-0.911	17	-0.344	-0.885
04	-0.475	-1.102	11	-0.143	-0.935	18	-0.190	-1.028
05	-1.011	0.441	12	-0.441	-0.950	19	-0.249	-0.998
06	-0.723	-0.817	13	-0.460	-0.588	20	-0.167	-1.068
07	-0.481	-0.902	14	-1.009	-0.270	/	/	/

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الالتواء تراوحت من -0.167 و -1.439 وهي سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل المعاملات تقع في المجال {3، -3}، أما بالنسبة للتفطح فتراوحت المعاملات من -0.014 إلى 2.422 أي ان معاملات التفطح كانت سالبة ما عدا الفترتين رقم: 02 والفقرة رقم 05 جاءت موجبة، وكل معاملات التفطح تقع في المجال {3، -3} ، وبالتالي يتضح أن

متغير العدالة التنظيمية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، -3} وذلك تضح من خلال الشكل التالي:



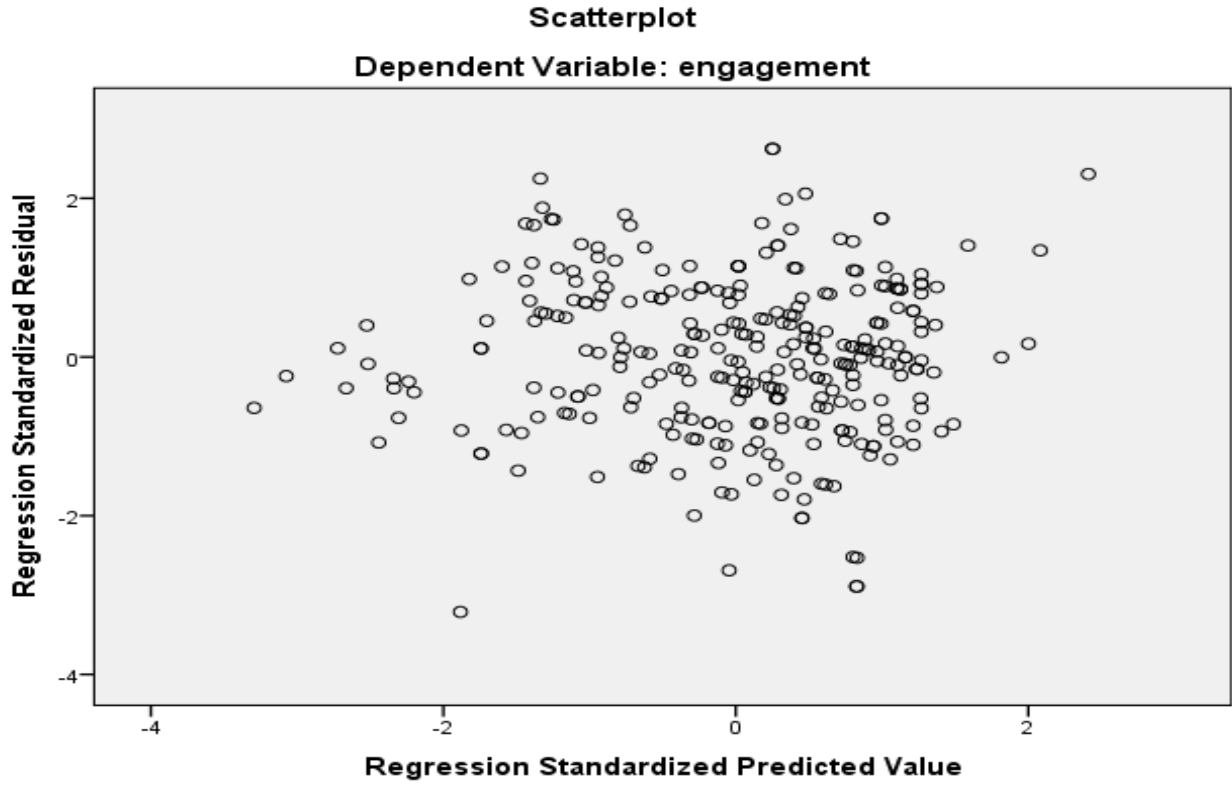
الشكل رقم - 23- يوضح مخطط التشتت للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

ب- لمتغير الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (52) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير الالتزام التنظيمي

الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح
21	-0.303	-0.977	27	-0.394	-0.783	33	-0.278	-0.601
22	-0.229	-1.167	28	-0.288	-1	34	-0.102	-1.210
23	-0.443	-0.597	29	-0.961	0.644	35	-0.242	-1.007
24	-0.458	-0.661	30	-0.588	-0.446	36	-0.839	0.125
25	-1.023	0.664	31	-0.424	-0.690	37	-0.088	-1.016
26	-0.783	-0.042	32	-0.594	-0.451	38	-0.935	0.319

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الالتواء تراوحت ما بين -1.023 و -0.088 وكلها سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل المعاملات تقع في المجال {2، -2}، أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملاته تراوحت ما بين -1.210 و -0.042 وكلها سالبة ما عدا الفقرات: رقم 29، 36، 38 فكانت موجبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، -3}، ومنه يتضح أن متغير الالتزام التنظيمي يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، -3} والشكل رقم -24 يبين ذلك



الشكل رقم - 24- يوضح مخطط التشتت للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

بالنسبة لمتغير الدافعية للإنجاز:

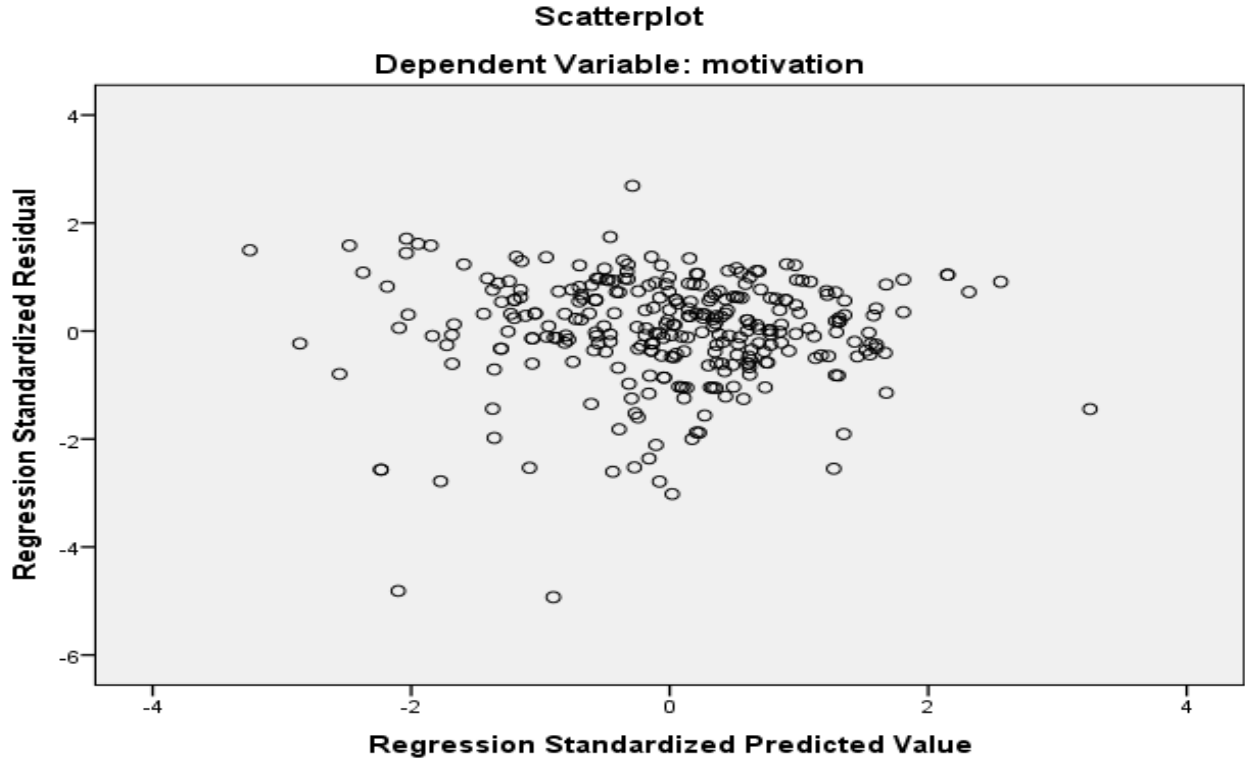
الجدول رقم (53) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير الدافعية للإنجاز

الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح
39	-1.653	-0.557	56	-1.798	0.334	73	-0.634	0.004
40	-1.385	-2.938	57	-1.116	0.919	74	-0.807	0.564
41	-1.810	2.922	58	-1.214	1.178	75	-1.207	0.869
42	-1.997	2.428	59	-1.738	2.816	76	-1.757	2.980
43	-1.246	0.955	60	-0.572	-0.420	77	-1.094	0.716
44	-1.075	0.473	61	-1.049	-0.393	78	-0.780	-0.358

الجدول رقم (53) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير الدافعية للإنجاز (تابع):

الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح
45	-1.511	2.060	62	-1.796	2.187	79	-1.581	1.975
46	-1.739	2.691	63	-1.372	1.827	80	-1.330	1.342
47	-0.892	0.042	64	-1.712	2.560	81	-0.995	0.316
48	-1.272	1.409	65	-1.030	0.687	82	-1.054	0.476
49	-1.240	0.793	66	-1.002	0.792	83	-1.181	0.917
50	-1.226	0.983	67	-1.046	0.234	84	-0.798	0.144
51	-1.797	2.025	68	-0.815	0.361	85	-0.902	0.459
52	-1.678	2.303	69	-1.418	1.474	86	-0.710	0.386
53	-1.557	2.181	70	-1.571	1.575	87	-0.943	-0.018
54	1.737	2.821	71	-1.532	2.234	88	-1.360	1.720
55	-1.897	2.625	72	-0.962	0.435	/	/	/

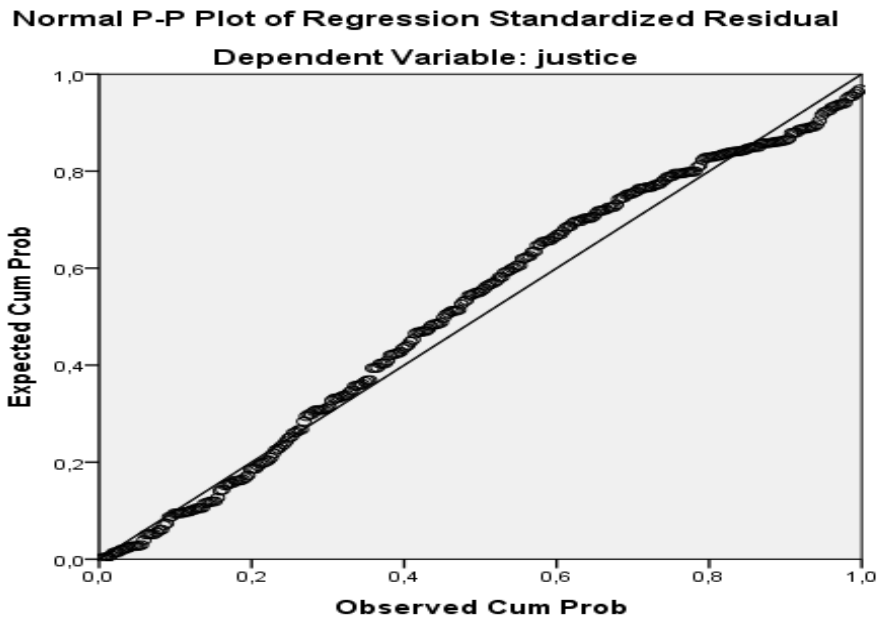
يتضح من هذا خلال الجدول أن معاملات الالتواء تراوحت ما بين -0.634 و -1.997 ، وكلها سالبة ما عدا الفقرة رقم 54، ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل المعاملات تقع في المجال {2، -2}، أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملاته تراوحت ما بين 0.004 و -2.938 وكلها موجبة ما عدا الفقرات: رقم 39، 40، 78، 87 فكانت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، -3} ، ومنه يتضح أن متغير الدافعية للإنجاز يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، -3} وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:



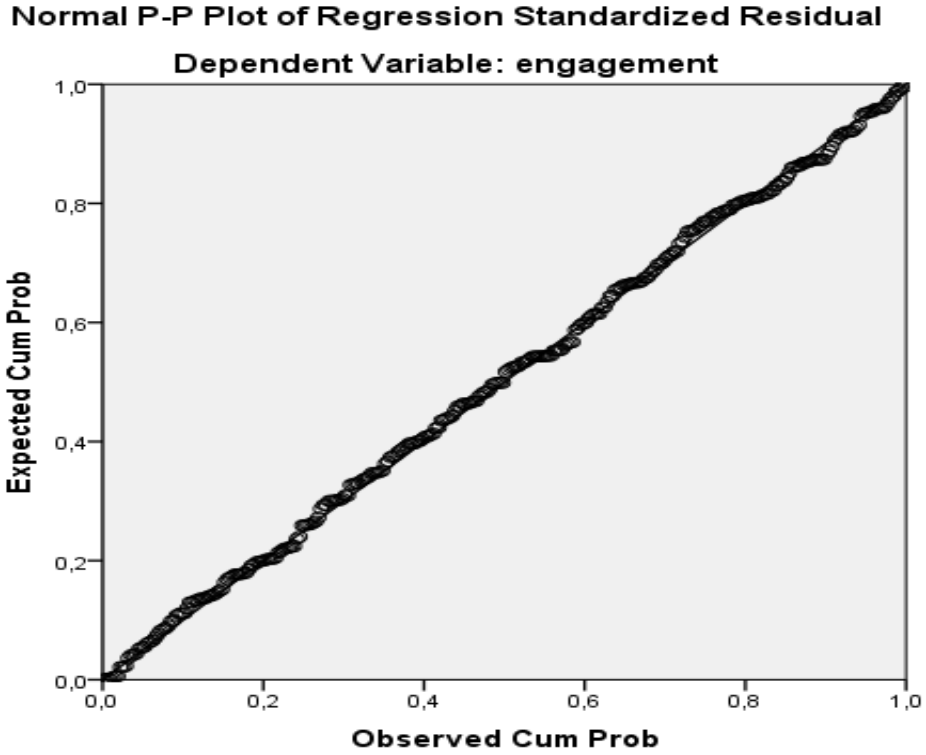
الشكل رقم -25- يوضح مخطط التشتت للمتغير التابع (الدافعية للإنجاز)

هـ- التوزيع الطبيعي للبقاقي: لقد تم التحقق من هذا الشرط لمعرفة ما إذا كانت البقاقي تتبع توزيعا

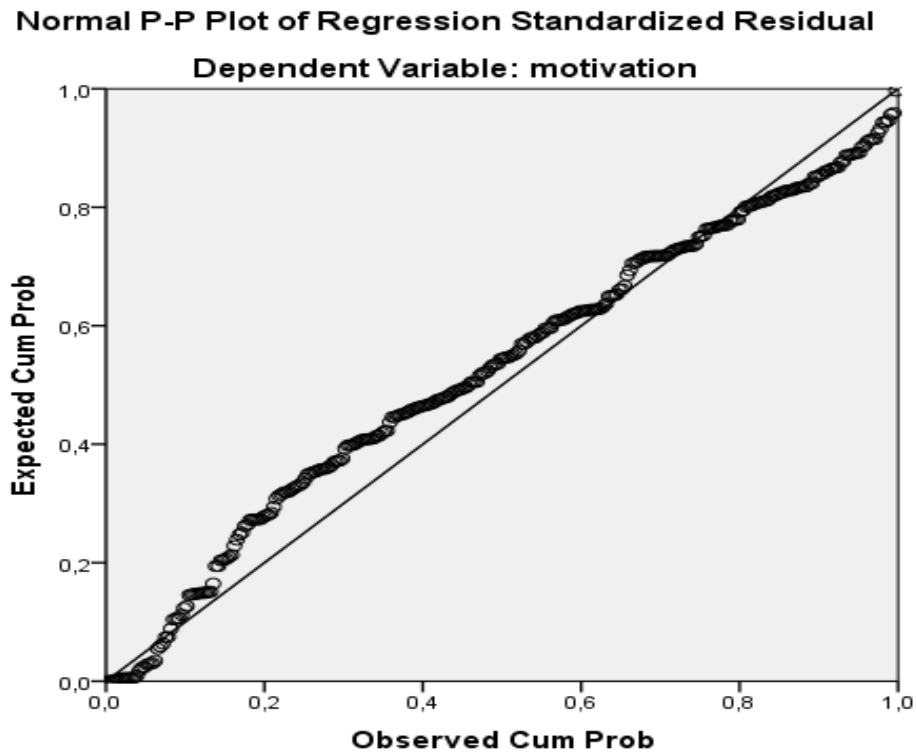
طبيعيا، وذلك ما يتوضح في الاشكال التالية:



الشكل رقم -26- يوضح التوزيع الطبيعي للبقاقي للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)



الشكل رقم -27- يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)



الشكل رقم -28- يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع (لدافعية للإنجاز)

وبالتالي اتضح هذا الشرط متحقق لتطبيق الانحدار المتعدد، حيث ان البواقي كانت في خط مستقيم.

بعدما تم التأكد من تحقق جميع الشروط المتعلقة بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد، أسفرت النتائج

على ما يلي:

الجدول (54) يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة على الدافعية

للإنجاز:

اختبار دوربن واتسون	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل R^{-2}	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
1.807	14.975	0.087	0.093	0.305	1

تدل النتائج في الجدول رقم - 54 - أن قيمة اختبار " دوربن واتسون " تساوي $1 > 1.807 > 3$

وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

الكلي R بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع 0.305، بينما بلغ معامل التحديد R^2 : 0.093،

في حين بلغ معامل التحديد المعدل R^{-2} قيمة 0.087، أما خطأ التقدير فبلغ 14.975، وهذا يعني أن

المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) استطاعا تفسير 08% من التباين الموجود في

الدافعية للإنجاز أما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى.

وللتحقق من الدلالة الاحصائية للنموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار كما هو مبين في الجدول

الموالي:

الجدول (55) يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والدافعية للإنجاز:

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	6820.464	3410.232	15.207	2	0,000
المتبقي	66604.453	224.257		297	
الكلية	71988,917			299	

يبين الجدول رقم - 55- تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال احصائياً، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا (β)

الجدول (56) يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز:

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل β المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اختبار التعدد الخطي (VIF)
الثابت	138,707	6,367		21,785	0,000	
العدالة التنظيمية	0,200	0,071	0,165	2,807	0,005	1.130
الالتزام التنظيمي	0,367	0,104	0,206	3,513	0,001	1.130

يتبين من خلال الجدول رقم - 56 أن قيم معاملات بيتا (β) لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دالين احصائياً، وبالتالي نجد أن كل منها يساهمان في التنبؤ بالدافعية للإنجاز. حيث أنه كلما تغير مستوى العدالة التنظيمي والالتزام التنظيمي بدرجة معيارية واحدة تغير مستوى الدافعية للإنجاز، إذ أن العدالة التنظيمية يسهم بـ 16%، والالتزام التنظيمي يسهم بـ 20% في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار بالصيغة التالية:

$$\text{الدافعية للإنجاز} = 138.707 + (0.16 \times \text{العدالة التنظيمية}) + (0.20 \times \text{الالتزام التنظيمي})$$

وبناء على النتائج المتحصل عليها يتبين أن الفرضية التي مفادها أن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساهمان في التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت بزهانة قد تحققت.

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم مؤشرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، العدالة التعاملية) في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة:

الجدول (57) يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، العدالة التعاملية)، على الدافعية للإنجاز:

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ⁻²	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دورين واتسون
1	0.257	0.066	0.057	15.221	1.750

تدل النتائج في الجدول رقم - 57- أن قيمة اختبار "دوربن واتسون" تساوي $1 > 1.750 > 3$

وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 0.257، بينما بلغ معامل التحديد R² : 0.066، في حين بلغ معامل التحديد المعدل R⁻² قيمة 0.057، أما خطأ التقدير فبلغ 15.221، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، عدالة الإجراءات) استطاعوا تفسير 05% من التباين الموجود في الدافعية للإنجاز أما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى.

وللتحقق من الدلالة الاحصائية للنموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار كما هو مبين في الجدول

الموالي:

الجدول (58) يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والدافعية للإنجاز:

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	4858,100	1619,367	7,140	3	0,000
المتبقي	67130,817	226,793		296	
الكلي	71988,917			299	

يبين الجدول رقم -58- تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي

أقل من 0,01 وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال احصائياً، مما

يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا (β).

الجدول (59) يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرات المستقلة ومساهماتها في الرفع من الدافعية للإنجاز:

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل β المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اختبار التعدد الخطي (VIF)
الثابت	33,873		4,550	154,131	0,000	
العدالة التوزيعية	1,815	0,115	0,265	0,482	0,071	1.185
عدالة الاجراءات	2,505	0,220	0,295	0,739	0,013	2.443
العدالة التفاعلية	-0,441	-0,039	0,199	-0,088	0,660	2.472

يتبين من خلال الجدول رقم - 59 - أن قيم معاملات بيتا (β) لعدالة الاجراءات دال احصائياً،

وبالتالي فهي تساهم في التنبؤ بالدافعية للإنجاز، حيث انه كلما تغير عدالة الاجراءات بدرجة معيارية واحدة تغير مستوى الدافعية للإنجاز، إذ أن عدالة الاجراءات تسهم بـ 29% في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز، بينما بقية المتغيرات فمساهماتها كانت غير دالة.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار بالصيغة التالية:

الدافعية للإنجاز = 33.873 + (0.29 × عدالة الإجراءات).

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم مؤشرات الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة:

الجدول (60) يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الدافعية للإنجاز:

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ⁻²	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دورين واتسون
1	0.266	0.071	0.061	15.182	1.808

تدل النتائج في الجدول رقم - 60 - أن قيمة اختبار "دورين واتسون" تساوي $1 > 1.808 > 3$ وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي، أن قيمة معامل الارتباط الكلي R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ تساوي 0.266، بينما بلغ معامل التحديد R² : 0.071، في حين بلغ معامل التحديد المعدل R⁻² قيمة 0.061، أما خطأ التقدير فبلغ 15.182، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) استطاعوا تفسير 6% من التباين الموجود في الدافعية للإنجاز أما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى.

وللتحقق من الدلالة الاحصائية للنموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار كما هو مبين في الجدول

الموالي:

الجدول (61) يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والدافعية للإنجاز:

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	5419,563	1806,521	8,033	3	0,000
المتبقي	66569,354	224,896		296	
الكلية	71988,917			299	

يبين الجدول رقم - 61- تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0,000

وهي أقل من 0,01 وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال

احصائياً، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، ولمعرفة المساهمة

الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا (β).

الجدول (62) يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في الرفع من الدافعية للإنجاز:

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل β المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اختبار التعدد الخطي (VIF)
الثابت	144,659	5,923		24,423	0,000	
الالتزام العاطفي	0,655	0,227	0,173	2,891	0,004	1.140
الالتزام الاستمراري	0,362	0,237	0,093	1,524	0,129	1.188
الالتزام المعياري	0,408	0,249	0,102	1,640	0,102	1.246

يتبين من خلال الجدول رقم -62- أن قيم معاملات بيتا (β) للالتزام العاطفي دال احصائياً، وبالتالي فهو يساهم في التنبؤ بالدافعية للإنجاز، حيث انه كلما تغير الالتزام العاطفي بدرجة معيارية واحدة تغير مستوى الدافعية للإنجاز، إذ أن للالتزام العاطفي تسهم بـ 17%، في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز، بينما بقية المتغيرات فمساومتها كانت غير دالة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار بالصيغة التالية:

$$\text{الدافعية للإنجاز} = 144.659 + (17 \times \text{الالتزام العاطفي}).$$

الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم مؤشرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، العدالة التعاملية) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة:

الجدول (63) يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، العدالة التعاملية)، على الالتزام التنظيمي:

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ⁻²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.349	0.122	0.113	8.300

تدل النتائج في الجدول رقم - 63 - أن قيمة معامل الارتباط الكلي R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ تساوي 0.349، بينما بلغ معامل التحديد R² : 0.122، في حين بلغ معامل التحديد المعدل R⁻² قيمة 0.113، أما خطأ التقدير فبلغ 8.300، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة

(العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، عدالة الاجراءات) استطاعوا تفسير 11% من التباين الموجود في الدافعية للإنجاز أما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى.

وللتحقق من الدلالة الاحصائية للنموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (64) يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	2825,963	941,988	13.674	3	0,000
المتبقي	20390,473	68,887		296	
الكلية	23216,437			299	

يبين الجدول رقم -64- تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال احصائياً، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا (β)

الجدول (65) يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في الرفع من الالتزام

التنظيمي:

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل β المعياري	قيمة "ت" دلالة	مستوى الدلالة
الثابت	43,859	2,508		17,489	0,000
العدالة التوزيعية	0,423	0,146	0,178	2,895	0,004
عدالة الاجراءات	0,086	0,163	0,045	0,528	0,598
العدالة التعاملية	0,249	0,110	0,195	2,274	0.024

يتبين من خلال الجدول رقم - 65 - أن قيم معاملات بيتا (β) للعدالة التوزيعية والعدالة التعاملية دال احصائياً، وبالتالي فهي تساهم في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، حيث انه كلما تغير كل من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية بدرجة معيارية واحدة تغير مستوى الالتزام التنظيمي، إذ أن العدالة التوزيعية تسهم بـ 17% والعدالة التعاملية تسهم بـ: 19% في الرفع من مستوى بالدافعية للإنجاز، بينما بقية عدالة الاجراءات فمساهمتها كانت غير دالة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار بالصيغة التالية:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 43.859 + (0.17 \times \text{العدالة التوزيعية}) + (0.19 \times \text{العدالة التعاملية})$$

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت

زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس:

الجدول (66) يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	الرجال	194	59.28	9.03	0.47	غير دالة
	النساء	106	59.78	8.41		

من خلال الجدول رقم -66- الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، فإنه يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 0.47 وهي قيمة غير دالة احصائياً، ومنه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين الرجال والنساء من حيث الالتزام التنظيمي.

وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس لم تتحقق.

عرض الفرضية الفرعية الخامسة: وجود فرق دال احصائيا بين عمال المجمع

الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن:

الجدول (67) يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي من حيث متغير السن:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالة	06	1.87	143.085	858.509	التباين بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
	293		76.307	22357.928	التباين داخل المجموعات	
				23216.437	التباين الكلي	

من خلال الجدول رقم -67- الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي حسب

متغير السن، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1.02 وهي غير دالة احصائيا. ومنه تم قبول

الفرض الصفري ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين العمال من حيث

الالتزام التنظيمي حسب متغير السن.

وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث

الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن لم تتحقق.

الفرضية الفرعية السادسة: وجود فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت

-زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية:

الجدول (68) يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي من حيث متغير سنوات الأقدمية:

مستوى الدالة	درجة الحرية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالة	06	2.60	196.163	1176.977	التباين بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
	293		75.220	22039.459	التباين داخل المجموعات	
	299			23216.437	التباين الكلي	

من خلال الجدول رقم - 68- الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الاقدمية، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 2.60 وهي غير دالة احصائياً. ومنه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الاقدمية.

وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائياً بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الاقدمية لم تتحقق.

الفرضية الفرعية السابعة: وجود يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج

الاسمنت -زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس:

الجدول (69) يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدافعية للإنجاز	الرجال	194	170.95	17.14	3.17	0.004
	النساء	106	176.80	11.08		

من خلال الجدول رقم -69- الذي يبين الفرق بين الرجال والنساء من حيث الدافعية للإنجاز، فإنه يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 3.17، وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.004، وهو أصغر من 0.01، وعند مقارنتها مع "ت" الجدولية التي تساوي 2.57 عند درجة حرية 298، وجدت الباحثة أن "ت" المحسوبة أكبر من "ت" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث وتم رفض الفرض الصفري، وبالتالي فإنه يتبين وجود فرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس قد تحققت.

وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فيتضح أن الفرق يعود لصالح النساء مما يعني ان دافعيتهن تتأثر أكثر من العمال الذكور، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ: 176.80 وانحراف معياري يساوي : 11.08.

الفرضية الفرعية الثامنة: وجود فرق دال احصائيا بين عمال المجمع الصناعي

لإنتاج الاسمنت -زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير السن:

الجدول (70) يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز من حيث متغير السن:

مستوى الدالة	درجة الحرية	قيمة " ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالة	06	1.15	277.427	1664,564	التباين بين المجموعات	الدافعية للإنجاز
	293		240.015	70324,353	التباين داخل المجموعات	
	299			71988,917	التباين الكلي	

من خلال الجدول رقم - 70- الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز حسب متغير السن، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1.15 وهي غير دالة احصائيا. ومنه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز حسب متغير السن.

وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير السن لم تتحقق.

الفرضية الفرعية التاسعة: وجود فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت

زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية:

الجدول (71) يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز من حيث متغير سنوات الأقدمية:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة " ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالة	6	0.98	236,030	1416,179	التباين بين المجموعات	الدافعية للإنجاز
	293		240,863	70572,738	التباين داخل المجموعات	
	299			71988,917	التباين الكلي	

من خلال الجدول رقم - 71- الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز حسب متغير سنوات الأقدمية، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 0.98 وهي غير دالة احصائياً. ومنه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز حسب متغير سنوات الأقدمية.

وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائياً بين العمال من حيث

الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية لم تتحقق.

وبناء على النتائج المتحصل عليها سيتم مناقشتها في الفصل اللاحق، حيث تم مناقشة

الفرضيات حسب عرضها وذلك بالتسلسل.

الفصل الثامن

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعدها تم عرض النتائج التي كشفت عنها الدراسة في الفصل السابق، سوف تحاول الباحثة في هذا

الفصل مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة:

أولاً: مناقشة الفرضيات الرئيسية:

مناقشة الفرضية الأساسية الأولى: عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة يتمتعون

بمستوى منخفض من حيث إدراكهم للعدالة التنظيمية:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم 44 أن هناك احساس متوسط من قبل عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة- بالعدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، وكذا عدالة الاجراءات، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمتغير العدالة التنظيمية: 63.20، كما أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بكل بعد دلت أن المستوى متوسط وذلك في الجداول رقم -48، 48، -50، حيث قدر مثلا المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة ببعد عدالة التوزيعية ما بين: 3.29 و3.28، وقدر في بعد عدالة التعاملات ما بين: 3.14 و3.03، وقدر: 3.13 و3.24 في بعد عدالة الاجراءات، ومنه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية ضمن المدى الذي يكون بين 2.61-3.40 والذي يعني أن الدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك باعتبار احساس عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بعدم توافق ساعات العمل مع ظروف العمال الخاصة، فأحيانا قد يضطرون الى التأخر في العمل بسبب انشغالاتهم العائلية، كما ان الابعاء الوظيفية ليست مناسبة تماما فهناك من يبذل جهد كبير مقارنة مع زملائه الآخرين، في حين ان الحوافز المالية وتوزيع المنح والأجور المقدمة لهم غير مناسبة مع طبيعة

أعمالهم وواجبهم الوظيفية، وذلك ما يؤثر في زيادة شعور العامل بأن مدخلاته لا تتناسب مع المخرجات التي يحصل عليها في المقابل، مما يضعف من مستوى ارتياحه النفسي وكذا شعوره بالرضا الوظيفي الذي بدوره يعمل على خفض مستوى دافعيته لإنجاز المهام الموكلة اليه. إضافة الى ذلك فإن العمال صرحوا بأن مسؤوليهم المباشرين يتعاملون معهم بكل احترام وتقدير عند اتخاذ القرارات، الا أنهم لا يأخذون مطالبهم الشخصية بعين الاعتبار ولا يتناقشون معهم حول القرارات المتخذة وعن الاسباب التي اتخذت بالنسبة لوظائفهم، فهم يعتبرون ان القرارات المتخذة في حقهم قرارات تعسفية لا تحتمل المناقشة والحوار مما يضعف من احساسهم وادراكهم حول عدالة التعامل من قبل مدراءهم المباشرين، بالاضافة الى ذلك فمن خلال تصريحات العمال حول عدالة الاجراءات المتخذة اتضح بأن الرؤساء المباشرين لا يحرصون بشكل كبير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ولا يعتمدون على الشرح في حالة طلبهم عن استفسارات عن تلك القرارات المتخذة، فهم يعتبرون أحيانا ان هناك تحيز في ذلك

ونجد أن ذلك نفس ما توصل اليه الدراسة التي قام بها "العطوي عامر" (2007) حيث اتضح ان مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث كان غير مرض، فإجابات الأفراد لم تشر بشكل كاف الى وجود انصاف من قبل المنظمة عينة البحث بتوزيع مواردها للعاملين وفي اتباع سياق عادل في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، كما شمل ايضا اسلوب التعامل الذي يبديه المدراء أو الادارة العليا اتجاه العاملين، وأوصت بضرورة الى اعادة التفكير بسياساتها واجراءاتها المتبعة في سياق تحقيق العدالة التنظيمية، ويجب ان يكون هذا التعديل مقرون باتباع اسس العلمية بناءة، اضافة الى أن الادارة والمدير بحاجة الى التحسين من جودة علاقاتهم مع المرؤوسين وفق اسس تعمل على توليد ادراك لدى العاملين بوجود حالة من الانصاف والمساواة.

وكذا دراسة "محرمة ثامر" (2000) التي هدفت إلى قياس إحساس الموظفين الحكوميين في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تدني في مستويات إحساس موظفي الدوائر الحكومية بالعدالة التنظيمية.

والدراسة التي أجرتها "خميس أبو الندا سامية" (2007) حيث توصلت إلى أن مستوى العدالة التنظيمية ضعيف وقريب من المتوسط، وذلك راجع إلى وجود خلل في قانون الخدمة المدنية وتطبيقه فيما يخص نظم الحوافز والامتيازات، وخلل في السياسة التنظيمية للوزارة وقصور دور إدارة الموارد البشرية في وضع الخطط والقرارات الاستراتيجية وتنفيذها، غياب نظام داخلي يشتمل على القوانين واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحدد المهام والصلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب والتي تحقق الأمان والاستقرار الوظيفي للمرؤوسين، وكذا سيطرة العلاقات الشخصية وتأثيرها على المكانة الوظيفية للمرؤوسين، بالإضافة إلى عدم التزام الوزارات بالوفاء بالعقد النفسي للمرؤوسين وعدم الاهتمام الكافي لحل مشاكل المرؤوسين، واقتصار إشراك المرؤوسين في صنع القرار لصالح العمل وتحقيق أهدافه فقط.

كما يظهر من خلال دراسة "بن يحيى عز الدين" (2017) أن العدالة التنظيمية بمجمل محاورها تتواجد بمستوى متوسط في مؤسسات الشباب والمتمثلة بقيمة متوسط حسابي 3.65 ، كما أنه جاء بعد العدالة التعاملية في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية بعد العدالة الإجرائية وأخيراً بعد العدالة التوزيعية. وكذلك دراسة "البشاشة سامر عبد المجيد" (2008) حول أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، حيث دلت النتائج التي تم الحصول عليها أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والتعاملية والأخلاقية) في بلورة التماثل التنظيمي، وقد أوصت الدراسة على ضرورة النزاهة

في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي عند أعضاء المؤسسات عينة الدراسة.

بالإضافة الى دراسة "أبو جاسر صابرين" (2010) والتي أظهرت نتائجها وجود عدالة تنظيمية والتزاما تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك مواطنة تنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين.

وكذلك دراسة "الطعامسة سلامة" (2015) التي تبين من خلالها أن مستوى تطبيق عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية و عدالة التعاملات كان بدرجة متوسطة، حيث كانت الشركات تضمن للعاملين بأن تتناسب متطلبات ومهام عملهم مع قدراتهم الذاتية في الأداء فلا يتم توكيل العامل لمهام لا تتناسب مع قدراته سواء البدنية أو العقلية، ويعطى العامل أجر يتناسب مع ما يتمتع به من مؤهلات علمية، كما أنها تتبع إجراءات معينة في عملية اتخاذ القرارات، ومدى شعور العاملين بعدالة هذه الإجراءات، وذلك من حيث حرص الشركات على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائما، واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لأسباب منطقية، ويجرى تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع، وبخصوص عدالة التعامل فيعود ذلك الى شعور العاملين بتعامل زملائهم معهم بمنطق مقبول، كذلك تعامل الرؤساء مع المرؤوسين حول القرارات المتعلقة بالعمل، ومدى شعور العاملين بنزاهة الرئيس المباشر في التعامل مع نزاعات المرؤوسين وعدم تحيزه مع طرف ضد الآخر في حسم النزاعات ومدى مراعاة مصلحة المرؤوسين.

كما نجد ان الدراسة التي أجرتها "ابو ندى خميس سامية" (2007) توصلت الى وجود عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها ضعيفة وقريبة من المتوسط، وهناك عدالة توزيعية بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، أي أن احساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها جاءت بدرجة متوسطة، لأنهم يشعرون أن ما يحصلون عليه من مكافآت لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهود مقارنة بجهود زملائهم، وإلى وجود عدالة اجراءات ضعيفة بدرجة دون الوسط، حيث أن العينة لم تتمكن من تكوين رأي محدد تجاه عدالة الإجراءات، وأن آراء

العينة بقضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة كذلك، كما أنه لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات.

وكذلك دراسة "علي عمران وآخرون" (2018) التي بينت أن مستوى عدالة التوزيعات لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها -ليبيا جاء بشكل محايد حيث بلغ الوسط الحسابي 3.11 ، وكذلك عدالة المعاملات كانت محايدة أيضا، حيث أنه جاء فوق الوسط الفرضي في المجمل ولكنة غير مرضي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إعادة هيكلة مرتبات وحوافز أعضاء هيئة التدريس بما من شأنه أن يسهم في رفع روحهم المعنوية والمساهمة الفعالة في إنجاح البحث العلمي.

ومن بين الدراسات التي تتعارض مع نتيجة الدراسة الحالية نجد دراسة "بندر أبو نايه كريم" (2012) حيث أشارت النتائج إلى أن هناك إحساسا بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها فوق المتوسط، وقد جاء إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الأولى ثم تليه الإحساس بعدالة الاجراءات ثم عدالة التعامل.

وكذلك الدراسة التي اجراها كل من "السعود راتب" و"سلطان سوزان" (2009) حيث بينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام كانت مرتفعة، وقد جاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى، ثم أعقبه في المرتبة الثانية بعد العدالة التوزيعية، وفي المرتبة الثالثة كل من بعد العدالة التفاعلية، وبعد العدالة التقييمية، وذلك راجع الى ذلك السلوك القائم على العدل والمساواة بين الزملاء، والموضوعية في التعامل مع الجميع بالتساوي ويرجع كذلك إلى وجود الأنظمة والتعليمات المؤسسية في الجامعات الرسمية، وتطبيق هذه التعليمات والأنظمة على أعضاء هيئة التدريس بشيء من العدالة التي يضمنها

وجود مجالس الأقسام التي تعمل كصمام أمان، يضمن بدرجة معينة التعامل العادل من قبل رؤساء الأقسام مع أعضاء الهيئات التدريسية.

مناقشة الفرضية الأساسية الثانية: عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة يتمتعون

بمستوى منخفض من الالتزام التنظيمي:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم -48- إلى أن هناك مستوى متوسط من الالتزام للتنظيمي من قبل عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة-، بأبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، إذ قدر المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الالتزام التنظيمي: 59.40 ، كما أن المتوسطات الحسابية لبعض الفقرات الخاصة بكل بعد تدل على ان المستوى متوسط وذلك ما يتبين من خلال الجداول رقم -52، 53، 54-، حيث قدر مثلا المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة ببعد الالتزام العاطفي بين 2.99 و3.08، وفي بعد الالتزام الاستمراري قدر ما بين 3.06 و3.26، بينما في بعد الالتزام المعياري فنجدها تقدر ما بين 2.82 و3.18، ومنه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2.61 و3.40 والذي يعني أن الدرجة متوسطة، وبالتالي يمكن القول بأن مستوى الالتزام التنظيمية في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت متوسط، وذلك ما يتضح من خلال أن العمال بالرغم من ان المجمع الصناعي له مكانة عالية لدى العمال ويشعرون بارتباط عاطفي قوي اتجاهه، الا انهم لا يشعرون بان مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة، ولا يشعرون بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتهم المهنية في المجمع بدليل انهم يستغلون الفرص في ايجاد وظائف تمنح لهم امتيازات أكبر مما يقدمه المجمع الصناعي، حيث ان رغبة البقاء فيه نابع من حاجتهم للعمل فيها حيث اكده المتوسط الحسابي الذي يقدر: 3.65 وهو يدخل ضمن المدى الذي يتراوح بين 3.41 و4.20 مما يعني أن الدرجة مرتفعة، في حين أن العمال لن تصاب حياتهم

بالارتباك إذا ما اضطروا الى ترك العمل في المجمع الصناعي، ولن يكون من الصعب بالنسبة لهم تركه لأن القيم التي يتمتعون بها تتوافق مع القيم السائدة لتحقيق الاهداف المشتركة التي تعود بالفائدة لكلا الطرفين، بالإضافة إلى أن العمال يرون بأن المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت يستحق التزام العمال له والبعض منهم يشعرون بالامتنان الكبير لما تقدمه لهم من خدمات وامتيازات، إلا انهم لا يشعرون بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة.

ومن بين الدراسات التي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية نجد الدراسة التي أجراها كل من "العمرى اسماعيل" و"ابى مولود عبد الفتاح" (2017) فأتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة منخفض، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح عقد دورات تدريبية للعمال والمشرفين وتعريفهم بأهمية الالتزام التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى مؤسساتهم.

بالإضافة الى دراسة "الغمارى علاء" (2015) التي أظهرت أن العمال في جهاز الشرطة الفلسطينية بمستوى التزام تنظيمي متوسط وكانت أعلى قيمة لمجال الالتزام الاستمراري حيث أن عينة الدراسة راضية بكل متوسط مما يعني أن هناك حاجة الى تعزيز الروابط والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أما من ناحية الالتزام العاطفي متوسط كذلك حيث لابد من ضرورة رفع مستوى العلاقة بين الادارة العليا والوسطى والدنيا لتحسين مستويات العلاقة مما يؤدي الى تحسين مستوى الانتاج، كما أن الالتزام المعياري جاء متوسط.

وكذلك دراسة كل من "تجاني منصور" ولوكيا هاشم" (2017) حيث تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصحة العمومية بالجلفة منخفض وذلك يعود لعدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم والسماح لهم بإبداء آراءهم وملاحظاتهم، مما يجعل تلك القرارات أقل فعالية وتساهم في عدم تبنيها من قبل العمال وعدم الحرص على تنفيذها لعدم مشاركتهم في وضعها،

بالإضافة الى وجود مفهوم سائد بالنظر الى الاستمرارية في العمل لقلّة البدائل والمصلحة بعيدا عن الاخلاص والولاء لهذه المهنة.

ومن بين الدراسات التي تتناقض مع النتائج الدراسة الحالية نجد الدراسة التي قام بها كل "الشوابكة يونس" و"الطعاني حسن" (2013) حيث تبين من خلالها أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، وذلك راجع الى عدم توفر خيارات أو بدائل أفضل للعمل في أماكن أخرى، وعدم التضحية ببعض الامتيازات التي اكتسبها العاملون في هذه المكتبات وعلى رأسها تخصيص مقاعد لأبنائهم في الجامعات، وتؤكد هذه النتيجة بشكل واضح أن ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي للعاملين تعود لأسباب أخلاقية وعاطفية أكثر مما تعود لأسباب مادية على الرغم من انخفاض درجة الرضا الوظيفي.

بالإضافة الى دراسة "البقي سعد تراحيب" (2012) حيث توصل من خلالها الى وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي يقدر: 3.45، وبالتالي يوجد حرص من غالبية منسوبي الجوازات المشاركين في الدراسة الحالية بمدى أهمية سمعة ومستقبل الإدارة التي يعملون فيها مما يدل على وجود التزام تنظيمي يهدف إلى المحافظة على سمعة ومستقبل الإدارة التي ينتمي إليها الموظف.

وكذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في دراسة "حنونة سامي ابراهيم" (2006) فتبين أن مستوى الالتزام التنظيمي قد بلغ اكثر من 80 % وهو مستوى عالي، وقد يعزى ذلك الي أن العاملين لديهم شعور بأهمية العمل ومكانته في تلك المؤسسات من حيث الاستقرار والراتب العالي بالإضافة الى المكانة الاجتماعية المرموقة الذين يحصلون عليها من خلال عملهم في هذه المؤسسات، كما ان هناك ارتباط قوي بين الموظفين بالجامعات حيث يشعر الموظفين بالفخر والاعتزاز، الانتماء، والاخلاص، والثقة اتجاه الجامعة التي يعمل بها، وهو ما يعزز ان الجامعات لها مكانة خاصة لدي موظفيها من حيث

انها مكان مميز للعمل به والاستمرار به ويعتبرها الموظفين من صفات المؤسسات الخدمائية التي تقدم خدمات جليلة للشعب الفلسطيني عامة ولأبنائهم خاصة.

بالإضافة الى الدراسة التي قام بها "العوفي بن غالب" (2005) حيث توصل الى ان هناك مستوى مرتفع من التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق الرياض، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي: العدل والكفاءة وفرق العمل.

وذلك نفس ما توصل اليه "تريمبلاي وآخرون" (Tremblay et autres, 2000) حيث كشفت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تجاه المنظمة، وجاء الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى.

كما نجد كذلك الدراسة التي قام بها "الخشروم مصطفى" (2011) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب كان بدرجة مرتفعة.

وكذلك دراسة "بن صافية فاطمة الزهراء" (2014) حيث تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية وذلك لوجود روح العمل الجماعي وكذا فعالية الاتصالات وتقليل القادة من الرقابة لتصيد الأخطاء واشراك العامل في تحقيق أهداف المؤسسة والأخذ برأيه في اتخاذ القرارات، وجاء الالتزام الاستمراري بالمرتبة الأولى وذلك أن العمال لا يترددون في ترك المؤسسة للعمل بمؤسسة أخرى لأنها توفر لهم امتيازات أحسن.

ونجد كذلك دراسة "الوزان خالد محمد" (2006) والتي توصل من خلالها الى أن هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين بالرغم من وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي السائد.

والدراسة التي اجراها كل من "بو منقار مراد" و"عيساوي فلة" (2016) حيث ان النتائج كانت تعكس اتجاهها ايجابيا عاما لدى هيئة الاطارات الوسطى نحو الالتزام التنظيمي السائد في منظمة فرتيال في ظل الشراكة الأجنبية.

ونجد كذلك ان الدراسة التي اجراها كل من "العربي فلاح" و"بوثلجة ناصر" (2017) أكدت على أن موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر يتمتعون بمستوى التزام عالي وذلك إذا ما تم النظر إليه كبنية واحدة، وكان مستوى الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى متبوعا بالالتزام المعياري وفي المرتبة الأخيرة الالتزام الاستمراري.

مناقشة الفرضية الأساسية الثالثة: عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة يتمتعون

بمستوى منخفض من الدافعية للإنجاز لديهم:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم -49- عكس الفرضية المصاغة التي تؤكد على أن عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة- يتمتعون بمستوى منخفض من الدافعية للإنجاز لديهم، حيث تبين أن المستوى المرتفع من الدافعية للإنجاز بأبعادها الخمسة: الشعور بالمسؤولية، بعد السعي نحو التفوق والطموح، الشعور بأهمية الزمن، المثابرة، التخطيط للمستقبل، إذ قدر المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الدافعية للإنجاز: 173.11 ومنه يتبين أن المستوى مرتفع، ما يدل على أن العمال يتمتعون بمستوى عالي من المثابرة والطموح ويعملون على توجيه نشاطهم نحو التخطيط للعمل للوصول الى أعلى درجات الامتياز، ويمكن أن يكون ذلك راجع الى أن معظم عمال شركة صناعة الاسمنت بزهانة من فئة الشباب حيث تراوحت اعمارهم ما بين 26 و 35 سنة، حيث تعتبر فترة الشباب فترة الحيوية والاقبال على العمل بنشاط، كما أن الظروف المحيطة بهم تساعد على تحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وذلك ما وجدناه في الدراسة الحالية.

وذلك يتطابق كذلك مع دراسة "بوناب رضوان" (2013) حيث توصل الى أن مستوى الدافعية للإنجاز عند العمال مرتفع، وقد يرجع ذلك الى المكانة الهامة التي يحتلها المركب كونه تابع لشركة سونطراك ذات السمعة العالية مما يولد لدى العمال شعورا بالأهمية، إضافة الى الراتب وتوفير النقل يمثلون حافز قوي يدفع العمال نحو انجاز واجباتهم بشكل جيد.

ومن بين الدراسات التي تتعارض مع نتيجة الدراسة الحالية، نجد دراسة "قوراري حنان" (2014) حيث أكدت على وجود مستوى منخفض من دافعية الإنجاز لدى الأطباء، كما توصلت الى ضرورة أن يعمل الطبيب في جو يسوده الاستقرار النفسي بعيدا عن كل الضغوطات التي يمكن أن تؤثر عليه وعلى أدائه المهني، ومن بينها الضغوطات التي يمكن أن تتسبب فيها محيط عمله وعلاقاته المهنية وهذا لا يكون إلا إذا عمل في ظروف فيزيقية ومادية مناسبة بالإضافة إلى تطوير إمكانياته العلمية وتحسينها عن طريق التكوين.

وفي نفس السياق نجد دراسة "مباركي صفاء" و"رواحية عيسى" (2018) حيث توصلت أن مستوى دافعية العاملين للإنجاز كان متوسطا بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر: 2.87، وبناء على ذلك فأكدت الدراسة على تطوير نظام الأجور والمكافآت الحالي، وجعله مشجعا على الإنجاز من خلال مكافأة العاملين على المجهودات الإضافية، والنتائج الجيدة بطريقة مجزية.

مناقشة الفرضية الأساسية الرابعة: أن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

يساهمان في التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم -54- إلى أن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساهمان في التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر، حيث أن العدالة التنظيمية تسهم بـ 16%، والالتزام التنظيمي يسهم بـ 21% في الرفع من

مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال، وذلك يعود الى المستوى المرتفع الذي تشهده الشركة لكلا المؤشرين (العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي) من قبل عمالها، فكفاءة المؤسسات تتوقف على قدرة وكفاءة العمال لديها، ولكننا نجد أن ذلك غير كافي اذا لم يكن هناك دافع يدفعهم للعمل بأقصى طاقة ممكنة، لذلك ينبغي عليها الاهتمام برغبات عمالها ودعمهم، وذلك ما نلمسه في شركة صناعة الاسمنت بزهانة، حيث أن توفير جو يسوده التعاون والعدالة والمساواة للوصول الى الاهداف المشتركة يعزز ثقة العاملين بالشركة ويعمل على رفع روحهم المعنوية. كما نجد كذلك أن فهم شركة صناعة الاسمنت بزهانة وادراكها لدافعية العمال يساعدها على تصميم بيئة عمل مناسبة تزيد من فعالية أداءهم الوظيفي كونهم من اهم الموارد التي تملكها، بالإضافة الى انه اذا تم اشباع الحاجات لدى العامل يتولد لديه الشعور بالاطمئنان تم الاحساس بالانتماء والالتزام مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الاداء الوظيفي، وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق الاهداف المسطرة.

ولقد انقسمت هذه الفرضية الى فرضيتين فرعيتين، وبالتالي ستنم مناقشة هذه الفرضية على ضوء مناقشة الفرضيتين فرعيتين:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: تساهم مؤشرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، العدالة التعاملية) في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة.

حيث تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 57- أن معامل التحديد المعدل R^2 بلغت قيمته: 0.058، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، عدالة الاجراءات) استطاعوا تفسير 05% من التباين الموجود في الدافعية للإنجاز، ولمعرفة المساهمة

الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا، فتبين أنها كانت غير دالة احصائياً، إلا في بعد العدالة الاجرائية وذلك بقيمة 0.295 وذلك ما يعني أن عدالة الاجراءات تسهم بـ 29% في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة، بينما بقية المتغيرات فمساومتها كانت غير دالة احصائياً، وذلك يعود الى احساس العمال وادراكهم بعدالة الاجراءات من حيث تطبيقها على جميع المرؤوسين دون استثناء أي أحد، فذلك ما صرح به 93 عامل وذلك بنسبة: 31%، والى السماح للعمال بمناقشة القرارات الصادرة مع رؤساءهم، كما أن المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة يحرص على تنفيذ القرارات من قبل عماله، إضافة الى أنه يعمل على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات وشرحها مما يزيد من مستوى ارتياحهم النفسي وكذا شعورهم بالرضا الوظيفي مما يعمل على الرفع من مستوى دافعتهم لإنجاز المهام الموكلة اليهم. وذلك ما اكدته "شيخ سعيدة" (2015) في دراستها حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث تبين أن اتاحة الفرصة أمام الأفراد وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الاجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبر أن من المكونات الرئيسية للعدالة الاجرائية لذلك فانتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين فرصة إبداء الرأي يساهم في ادراكهم للعدالة الاجرائية، بالإضافة الى أن انخفاض درجة هرمية السلطة يساهم في تعزيز ذلك.

كما يرى "درة عمر" (2007) في دراسته عن أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل في المستشفيات الجامعية، أن الفرد إذا كان يشعر بعدم عدالة الإجراءات الرسمية في العمل، والتحيز في تطبيقها وبأن المخرجات توزع بأسلوب غير عادل، فإنه من الطبيعي أن يؤدي هذا كله إلى الشعور بالتوتر والقلق وعدم الارتياح في العمل، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الفرد لدوره الوظيفي والأعمال الموكلة إليه.

ونفس الامر نجده في دراسة "عيسات فطيمة الزهرة" و"جميل "أحمد" (2016) حول العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، بحيث ترى أن عدم توفر النزاهة في الإجراءات المتبعة لمنح العوائد كالأجر والمنح، وأيضاً عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات ووجود تحيز عند تطبيقها، فإن ذلك يؤثر على دوافع وقدرات المورد البشري.

وفي نفس السياق نجد أنه من خلال الدراسة التي قام بها "مورمان وآخرون" (Moorman and al, 1993) التي بينت أن عدالة الاجراءات هي الاكثر تأثيراً من خلال تأثير المواصفات الرئيسية للنظام من حيث مستوى مدخلات العمال، أما العدالة التوزيعية فتتأثر بمخرجات النظام.

ونفس النتيجة نجدها من خلال الدراسة التي أجراها "لي" (Lee, 2000) التي اظهرت وجود أثر إيجابي، لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية على الرضا الوظيفي، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الالتزام التنظيمي بينما كان لها أثر دال إحصائياً على دوران العمل، ووجود أثر دال إحصائياً لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجراءية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين. وكذلك الدراسة التي أجراها 'فال عمار' (Fall Amar, 2014)، حيث توصلت الى أن العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة التعاملية والتوزيعية) ترتبط بالدوافع الذاتية لدى العمال، في حين عدم وجود علاقة بين العدالة الاجرائية والدافعية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: تساهم مؤشرات الالتزام التنظيمي (الالتزام

العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز

عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة

حيث تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 60- أن معامل التحديد المعدل R^2 بلغت

قيمتها: 0.066، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام

المعياري) استطاعوا تفسير 06% من التباين الموجود في الدافعية للإنجاز، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا، فتبين أنها كانت غير دالة احصائياً، إلا في بعد الالتزام العاطفي وذلك بقيمة 0.173 وذلك ما يعني أن الالتزام العاطفي يسهم بـ 17%، في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة، بينما بقية المتغيرات فمساومتها كانت غير دالة، وذلك راجع الى الاحساس المرتفع بالانتماء لدى العمال، فالالتزام العاطفي يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف، وأحياناً تمر المنظمات بفترات تغيير جوهرياً قد تتغير فيها بعض الاهداف والقيم، وبالتالي نجد ان الفرد قد يسأل نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الاجابة نعم فانه يستمر بالمنظمة، وأما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة (بومنفار، عيساوي، 2016: 108)، وذلك ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث اتضح أن عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت يحسون أنهم جزء لا يتجزأ منه بدليل نسبة 41.30 % منهم من ينفون مدى عدم الاحساس بانهم جزء من الاسرة التي يتكون منها المجمع، وأن نسبة قليلة منهم لا يشعرون بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي يعملون بها حيث تقدر بـ: 19.70 % . كما أضاف 172 عامل بمختلف الأصناف المهنية بنسبة: 57.6% أن للمجمع الصناعي مكانة عالية في أنفسهم، ومنه نجد أن كل ذلك يولد لديهم الرغبة في تقديم أفضل ما لديهم، باعتبار ان تحسين مستوى الالتزام العاطفي بصفة عامة يعمل على ارتفاع مستوى دافعية الانجاز لديهم، وانخفاضه وعدم الشعور بالاستقرار الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على دوافع العمال وجهودهم مما يؤدي الى تراجع مستوى الاداء الوظيفي بصفة خاصة والاداء المؤسساتي بصفة عامة.

وذلك يتطابق مع نتيجة الدراسة التي قام بها "الشوابكة رائد" (2010) حيث تبين أن العاملين لديهم التزام اتجاهي نحو العمل الناتج عن أبعاد التسويق الداخلي الخمسة المعتمدة في الدراسة، وتم

التعبير عن هذا الالتزام بالاستمتاع بالحديث عن أعمالهم مع أصدقاءهم خارج نطاق العمل، كما يوجد لديهم ارتباط بدافع ذاتي بالعمل وليس لديهم رغبة في التنازل عنه لصالح المنظمات الأخرى، وهم يعتبرون انفسهم على درجة عالية من الالتزام نحو أعمالهم.

كما توصل "وارسي وآخرون" (Warsi, 2009) الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الالتزام التنظيمي والدافعية للعمل والرضا الوظيفي، وكذا التركيز على تحفيز العمال لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم مؤشرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، العدالة التعاملية) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بشركة صناعة الاسمنت-زهانة:

حيث تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 63- الى أن العدالة التوزيعية تسهم بـ 17% والعدالة التعاملية تسهم بـ: 19% في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، بينما عدالة الاجراءات فمساومتها كانت غير دالة، وذلك راجع الى أن احساس عمال شركة صناعة الاسمنت زهانة -معسكر بالعدالة التوزيعية مرتفع، وذلك أن الشركة تعمل على الاعتماد على نمط عادل في توزيع المنح والأجور بما تتناسب مع ساعات العمل والمهام الموكلة اليهم، وذلك مما يزيد من مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي مما يعمل على الرفع من مستوى الالتزام لديهم وأن أهدافهم تتطابق مع الاهداف المراد تحقيقها، كما أن نمط التعامل المعتمد في الشركة وتطبيق القرارات الادارية بدون تحيز شخصي من قبل الرؤساء والاهتمام بمصالح العمال وأخذ مطالبهم الشخصية بعين الاعتبار يعمل على تنمية احساسهم وادراكهم لتطبيق العدالة التعاملية في الشركة، ذلك يتفق مع النتيجة التي توصل اليها العديد

من الدراسات في مجال العدالة التنظيمية امثال الدراسة التي قام بها "الطبولي وآخرون" (2015) حيث وجدوا أن الاحساس المرتفع بعدالة التعاملات التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، تظهر في المشاعر والأحاسيس من خلال اعتماد رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب التشارك، والتفويض، والشفافية، والوضوح في تعاملاتهم، وممارساتهم المهنية الأصيلة التي تخرج عن إطار المجاملة وإرضاء العناصر المؤثرة، واحترامهم لأعضاء هيئة التدريس وتقديرهم لجهودهم، ودفاعهم عن حقوقهم، وتعميق معاني العمل الأكاديمي ودلالاته لديهم، وتشجيعهم على النمو المهني من خلال المشاركة في أعمال المؤتمرات والندوات العلمية ونشر المعرفة، ودعم قيم الجامعة ورسالتها.

وذلك يتطابق كذلك مع ما توصلت اليه 'ابو جاسر صابرين' (2010) حيث وجدت أنه كلما شعر الموظف بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين، فإن ذلك يزيد من مستوى الالتزام اذي يبديه الموظف والعكس صحيح.

وانفقت نتيجة الدراسة الحالية كذلك مع دراسة "خميس أبو الندا سامية" (2007) حيث أشارت الى وجود علاقة بين والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث وجدت أن الاخير يتأثر بـ: غموض الدور وتداخل الصلاحيات، ووجود خلل في السياسة التنظيمية للوزارة وغياب نظام داخلي خاص بالإجراءات الرسمية المتخذة وطرق تنفيذها وضبط الصلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب، عدم التزام الوزارة بالوفاء بالعقد النفسي عند وضع القرارات الاستراتيجية وعدم الاهتمام الكافي لحل مشاكل المرؤوسين.

وتطابق ذلك أيضا مع ما توصل اليه "العبيدي جواد" (2012) حيث اتضح وجود تأثير للعدالة التعاملية وللعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي وعلى رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في

المنظمة وفقا لذلك كلما ازدادت عدالة المنظمة في توزيع الرواتب والاجور بالتساوي على العاملين
ازدادت لديهم الرغبة في البقاء في المنظمة.

وذلك نفس ما توصلت اليه دراسة "الفهداوي" و"القطاونة" (2004)، حيث تبين ان هناك أثر
للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) في المتغير التابع الكلي (الولاء
التنظيمي)، بينما لا يوجد أثر للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية) في المتغير التابع
الكلي (الولاء التنظيمي).

كما ظهر من خلال دراسة "كعوان محمد" (2015) أن العدالة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة
بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل المحرك الأساسي للالتزام العاملين بها وبالتالي نجاح أي منظمة، وذلك
يظهر من خلال ولائهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر
والاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وذلك بإنجاز جميع مهام العمل
وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات لأوامر وتعليمات
العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة
والرضا في البقاء بالعمل فيها، وعدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، فكلها متغيرات ومؤشرات قد
تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه.

كما أشارت نتائج "السكر عبد الكريم" (2012) إلى وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لقواعد
العدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي وأن قواعد العدالة التوزيعية تفسر ما مقداره 32% من التباين في
المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وهذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي يعتمد على التأثيرات التي تنجم
عن حقيقة قواعد العدالة التوزيعية السائدة في المنظمات.

كما نجد من خلال الدراسة الحالية أن بعد العدالة الاجرائية عامل مهم، حيث أنه قد يضعف من
مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة صناعة الاسمنت بزهانة، حيث أن عدم الاحساس بالعدالة

في تطبيق تلك الإجراءات يحبط من عزيمتهم، كما يعمل على انخفاض نسبة الشعور بالانتماء لديهم، وذلك نفس ما توصلت إليه دراسة "مقبل ضيف الله الحربي" (2005) حيث اتضح ان عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي المستمر، حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على بقاء الفرد واستمراره في العمل بالمنظمة حفاظاً على المكانة المادية والمعنوية التي يحصل عليها من العمل.

كما توصل كل من 'بن دحو سمية' و"مقدم سهيل" (2017) إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي، مما يدل ذلك على أن الموظف في المدرسة يدرك أهمية مبدأ المساواة والإنصاف في تطبيق التعليمات والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء مهما كانت درجتهم في السلم الإداري، وأنه مهما اهتمت إدارة المدرسة بتحسين الظروف المادية للموظفين والمهنية إلا أن مبدأ المساواة والعدل في اتخاذ القرارات وتطبيقها على الموظفين يعد أهم مؤشر للعدالة التنظيمية بالنسبة لهم.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: وجود فرق بين عمال شركة صناعة الاسمنت-

زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم -66- إلى أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 0.47 وهي قيمة غير دالة احصائياً، مما يعني عدم وجود فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، وذلك راجع الى أن هناك نوع من التكافؤ بين الذكور والاناث في الرغبة للبقاء والعمل في المجمع الصناعي، بغض النظر عن الطبيعة البشرية التي قد تفرض على المرأة القيام ببعض المهام والمسؤوليات التي يمكن أن تتنافى مع قدراتها وامكانياتها، حيث نلاحظ في الآونة الاخيرة أن الفروق بين الجنسين بدأت تتلاشى، وذلك لأن المرأة أصبحت

تحظى باحترام وتقدير من قبل المجتمع، فإن ما نجده من خلال هذه الدراسة أنها تتساوى مع الرجل في عدم الرغبة في ترك العمل لربما لعدم توفر البدائل المتاحة لها، فبحكم أنها وجدت عمل لن تتخلى عنه بالإضافة الى الامتيازات التي قد تقدم لها بالمقابل، وبالتالي فإن مستوى الالتزام التنظيمي بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت لا يقتصر على جنس دون آخر.

ونفس النتيجة نجدها عند دراسة "مزوار منوية" (2013) ودراسة "الوزان خالد" (2006) حيث دلت النتائج على عدم وجود فرق من حيث الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، وكذلك دراسة "السالم ماهر" (2015) التي فسرت من خلالها أن العوامل المولدة والمثبطة للولاء التنظيمي هي واحدة للذكور والإناث، وأن التشريعات والقوانين التعليمية هي واحدة لكلا الجنسين، وغياب العوامل التي تدفع إلى الولاء التنظيمي حيث كانت العدالة التنظيمية غائبة بين الجنسين في التعامل فضلاً عن غياب الثقة المتبادلة، غياب الحوافز المشجعة المادية منها والمعنوية، وغياب العلاقات التي تدفع إلى العمل المستمر والدائم التي تولد الرغبة في البقاء والولاء للمدرسة والمهنة، وأن إجراءات العمل التربوي هي واحدة لكلا الجنسين، فضلاً عن التنقل الدائم للمدرسين والمدرسات بين مدارس المدينة مما دفع بالمدرسين والمدرسات البحث عن الاستقرار الوظيفي والاهتمام بالولاء للمدرسة والمهنة وخاصة في ظل ظروف فقدان العمل والتسريح التعسفي أحيانا وسلوكيات المديرين التي تتصف بالنمط الروتيني الاوتوقراطي التي لا تشجع على العمل والتعاون بل تدفع للقلق والخوف، وغياب العلاقة الواضحة بين المدرسين من كلا الجنسين والإدارة المدرسية، وغياب الثقة التنظيمية الدافعة للولاء التنظيمي والمثبتة له، والقضاء على أي جهد تطويري وتجديدي لدى المدرسين والمدرسات والتقيد فقط بالقوانين والتعليمات بشكل حرفي، وبالتالي هذا ما يفسر عدم وجود فروق بين كل من آراء المدرسين والمدرسات في الولاء التنظيمي.

ومن بين الدراسات التي تتنافى مع نتيجة الدراسة الحالية، نجد دراسة "الملاحمة خلف" و"خليفات صالح" (2009)، ودراسة "زيني فريدة" (2013) حيث اتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الاساتذة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، وذلك يعود الى ان مستوى التزام الاناث اعلى من مستوى التزام الذكور، بسبب ان الاناث قد دخلن مجال العمل الاكاديمي في الجامعات بعد الرجل، ولا تستطيع النساء العمل خارج الجامعات الا بمرافقة ازواجهن، وان هناك فرص العمل متوفرة للرجال في اماكن اخرى أكثر من النساء مما يجعلهن أكثر استقرارا وولاءا للجامعة.

وذلك يتفق كذلك مع الدراسة التي قام بها "عابدين محمد" (2010) حيث تبين ان المتوسط الحسابي للإناث بلغ: 4.05، مقارنة مع المتوسط الحسابي للمديرين الذكور والذي بلغ: 3.72، مما يعني ان هناك فرق ذو دلالة احصائية وذلك لصالح الاناث، حيث ان المديرات غالبا ما يتعاملن مع المعلمات الاناث اللواتي يحرصن على البقاء في المهنة أكثر من الذكور، ولا يتطلعن الى الانتقال الى المهن الاخرى.

وذلك يتطابق أيضا مع دراسة "المعمرية موزة" (2014) حيث جاءت المتوسطات الحسابية للإناث من حيث الالتزام التنظيمي في جميع المجالات: (المعياري، العاطفي، المستمر) أعلى من المتوسطات الحسابية للذكور.

في حين توصلت دراسة "خميس ابو ندا سامية" (2007) إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والجنس لصالح الذكور وهذا يعود إلى خصوصية المجتمع الفلسطيني الذي يتحمل فيه الرجل مسؤوليات الأسرة والتزاماتها المالية، وكذلك دراسة "فلمبان ايناس" (2008) أنه يوجد فروق بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للجنس وذلك لصالح الذكور بمعدل يساوي: 57.742.

ونفس النتيجة توصلت اليها دراسة 'نقار كومال' (Nagar, 2012) حيث أظهرت النتائج أن المعلمات هن أكثر التزاما من المعلمين الذكور.

مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة: وجود فرق دال احصائيا بين عمال شركة

صناعة الاسمنت -زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 67- إلى أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1.02 وهي غير دالة احصائيا، مما يعني عدم وجود فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت - زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن، وذلك لأن مستوى الالتزام التنظيمي بالمجمع الصناعي لا يتأثر بالفئة العمرية للعمال، حيث وجدت الباحثة أن الفئة العمرية الصغيرة تكون قادرة على العطاء ويكون لديها نضج فكري والعضلي يمكن من تأدية المهام على اكمل وجه ما يعمل على رفع اهتمامهم بالمؤسسة وزيادة الاحساس بالانتماء، وبالمقابل نجد ان الفئة العمرية الكبيرة في السن نجد ان لديها خبرة كافية ورؤية واضحة عن القيم التي تمتلكها المؤسسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، والتي ترى انه لا مجال لترك العمل ما دام أنهم قضوا حياتهم وافنوها للعمل فيها وبالتالي نجدهم يحرصون على العمل والبقاء فيها مما يحقق الرضا ويزيد من ولاءهم لها، ومنه يتضح أنه مهما اختلفت الفئات العمرية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت إلا اننا نجد بأن هناك التزام تنظيمي اتجاه العمل فيه.

وذلك يتفق مع نتيجة الدراسة التي قام بها "العوفي محمد" (2005) وكذلك دراسة "الوزان خالد" (2006) ودراسة "الخشروم مصطفى" (2011)، ودراسة "البقي سعد تراحيب" (2012) ودراسة "الملاحمة خلف" و"خليفات صالح" (2009) حيث تبين من خلال ذلك عدم وجود اختلاف في مستوى الالتزام التنظيمي بحسب متغير السن.

كما أن النتيجة نفسها توصلت إليها دراسة "الثمالي عبد الله" (2002) حيث دلت على عدم وجود فرق بين فئات متغير السن تبعاً للالتزام التنظيمي أي أن ضباط قوات الأمن الخاصة في مدينة الرياض لديهم رؤية مشابهة ومتقاربة في جميع الأعمار.

بينما نجد أن هناك دراسات تتعارض مع نتيجة الدراسة الحالية، والتي تؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير السن كدراسة "الشهري أحمد بن عوض" (2013) حيث توصلت إلى وجود فرق بين أعضاء هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يعزى للعمر لصالح 50 سنة فأكثر.

وكذلك دراسة السالم ماهر (2015) التي تقول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر، وبشكل عام كانت الفروق لصالح المدرسين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، ويمكن تفسير هذه ذلك أن ذوي الأعمار الأعلى هم مدرسون تمارسوا بالعمل التربوي وامتلكوا المهارات والمعارف التي جعلت العمل التربوي جزءاً من حياتهم وجعلت ولائهم لمهنتهم ومدرستهم الأساس في أداء أعمالهم، واعتبار العمل التربوي عمل متجدد، فضلاً عن الاستقرار الاسري والاجتماعي والوظيفي لهذه الفئات العمرية مما دفع أن يكون ولائهم للمدرسة والمهنة مرتفع. بالإضافة إلى دراسة "خميس أبو الندا سامية" (2007) حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والعمر، لأن الموظف يزداد تمسكاً والتزاماً بمؤسسته مع مرافقاته على فرص الترقى وتأمين مستقبله، ولكن هذا الالتزام قد يتراجع عندما يدرك الموظف استحالة تحقيق مرافقاته أو عدم تطابق قيمه مع القيم السائدة في المؤسسة.

وذلك يتفق كذلك مع دراسة "عاشوري ابتسام" (2015) التي أكدت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

كما أن ذلك تطابق كذلك مع دراسة "حنونة سامي" (2006) حيث وجد من خلال ذلك أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في هذه المجالات تعزي لمتغير العمر، لصالح الفئات العمرية الواقعة بين 36-40 عاما، فهي فئة تقوم على الالتزام بالمؤسسة وبأهدافها لما تشهده من حالة استقرار وظيفي وتحقيق للطموح في مجالات العمل المختلفة وأن فرص الارتقاء في المستوى الوظيفي لها اكبر لما اكتسبه من خبرات وثقة الرؤساء بعملها.

ونجد كذلك دراسة "زيني فريدة" (2013) التي تبين من خلالها وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة يعزى لمتغير العمر، وذلك لصالح الذي اعمارهم 51 سنة، وذلك يعود إلى أن هذه الفئة تعمل منذ وقت طويل في الجامعة مقارنة مع العاملين حديثا، وبالتالي فإن مستوى ولائهم يزداد مع تقدم السن.

وذلك نفس ما وجده "مقبل ضيف الله الحربي" (2005) من خلال دراسته التي أظهرت أن السن كأحد المتغيرات الشخصية له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام الاتجاهي، في حين لم تظهر الدراسة علاقة ارتباطية معنوية بين السن وكل من الالتزام التنظيمي الاستمراري والالتزام التنظيمي المعياري.

ونفس النتيجة توصل اليها "ماير وألان" (Meyer, Allen, 1993) التي بينت دراسته أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغير السن والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد السن زاد الالتزام التنظيمي.

مناقشة الفرضية الفرعية السادسة: وجود فرق بين عمال شركة صناعة الاسمنت-

زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 68- إلى أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 2.60

وهي غير دالة احصائيا، وذلك ما يعني عدم وجود فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت

زهانة من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، وذلك لأن العمال بمختلف سنوات أقدميتهم (من 05 سنوات وقل الى أكثر من 31 سنة) لديهم نفس المستوى من الالتزام التنظيمي، لأنه بالرغم من قلة سنوات الاقدمية والخبرة في العمل وعدم توفر الممارسة المهنية الكافية، إلا اننا نجد أن منتسبيها يعملون على بذل جهد أكبر للتكيف مع الشركة وسياساتها، كما أن ذوي سنوات أقدمية أكبر نجد أنهم يملكون من المهارة ما يمكنهم من تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية، مما يساعدهم على التفاني في العمل وتقديم أقصى طاقاتهم، وبالتالي القدرة على حل المشاكل التي قد تعيقهم والتي أصبحت تعتبر مشاكلهم الخاصة، ومن جهة أخرى نجد أن هناك من نسبة من العمال ذوي خبرة أكبر لديهم مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي وذلك لأن ليس لديهم خيار إذا ما تركوا العمل في الشركة، وذلك لإقبالهم على التقاعد فهم مجبرون على التكيف مع الاجراءات والسياسات التي تتخذها الشركة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "مزوار منوبة" (2013) التي توصلت الى انه لا يوجد فرق لدى عمال المؤسسات العمومية - المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر والشركة الوطنية للمنشآت السكة الحديدية من حيث الولاء التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الاقدمية وذلك أن الولاء التنظيمي شعور يصنع ويكتسب من خلال توفير مناخ مناسب وكذا العوامل الضرورية وبالتالي إذا لم تتوفر هذه الشروط فزيادة سنوات الاقدمية لن تغير من أي شيء.

والنتيجة نفسها توصل اليها كل من "الوزان خالد" (2006) و"عاشوري ابتسام" (2015) و"البقي سعد تراحيب" (2012) حيث توصلوا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول الالتزام التنظيمي تبعا لسنوات الاقدمية في العمل.

وكذلك دراسة "خميس ابو الندا سامية" (2007) التي أكدت على وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وعدد سنوات الخبرة، ولعل السبب في ذلك ان الفئة الأدنى خبرة تشعر بالحاجة إلى تنمية مهاراتها إضافة إلى محدودية فرص العمل المتاحة أمامها.

ونفس النتيجة توصلت اليها دراسة المعمرية موزة (2014) حيث تبين عدم وجود فرق بين عمال من حيث مستوى الالتزام تبعا لسنوات الخبرة، حيث ان العمال مهما اختلفت سنوات خبرتهم، فإن ذلك لن يؤثر على مستوى التزامهم التنظيمي.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية كذلك مع دراسة "عابدين محمد" (2010) حيث توصل الى عدم وجود فرق بين عينة الدراسة من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لسنوات الاقدمية ويمكن ان يعود ذلك الى ان توقعات المديرين من المعلمين تستند الى لوائح وانظمة وتعليمات محددة تلزم وزارة التربية والتعليم العالي الجميع بها، وبالتالي فإن سنوات الاقدمية لا تشكل مقياسا لتقييم اداء المعلمين والتزامهم، ويمكن استدلال ذلك ان المهارات التعليمية والقيادية للمعلمين لم تتطور عبر سنوات العمل وأنهم يقومون بأعمالهم بشكل روتيني باعتباره تكليفا اجباريا دون ابداع او تجديد، الأمر الذي يدفع المديرين ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة الى الاتفاق في تقديراتهم للالتزام المعلمين مهنيا.

ومن بين الدراسات التي تتعارض مع نتيجة الدراسة الحالية نجد دراسة "حنونة سامي" (2006) حيث تبين أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين تبعا لسنوات خدمتهم بها لصالح ذوي سنوات الخدمة الاقل من 05 سنوات، حيث نجد ان لديها الرغبة في الالتزام بالمؤسسة لإثبات ذاتها في مكانها الوظيفي، بالإضافة الي تحقيق مكانة اجتماعية في الجامعة.

بينما توصلت الدراسة التي قامت بها "زيني فريدة" (2013) تبين أن هناك فرق في مستوى الالتزام التنظيمي يعزى الى سنوات الاقدمية، وذلك لصالح الذين خبرتهم 12 سنة فأكثر، وذلك لأن الاشخاص الجدد العاملين في الجامعات يكونون على معرفة أقل من زملائهم بأهداف الجامعة وسياساتها، لأن ذوي خبرة أطول تكون قد تولدت لديهم خبرة في كافة المجالات نتيجة استمراريتهم للعمل داخل الجامعة والذي بدوره ينعكس على ولاءهم والتزامهم لها.

وكذلك الدراسة التي قام بها كل من "الملاحمة خلف" و"خليفة صالح" (2009) والتي خلصت الى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة.

كما توصلت دراسة السالم ماهر (2015) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به المدرسون كلما زادت سنوات خدمتهم بالمدرسة فضلاً عن الدخل أو الراتب الذي يزداد كلما كان عدد سنوات الخدمة أكثر، وكذلك عن تخفيض النصاب التدريسي للمدرس كلما زادت سنوات خدمته، مما يجعله يتمتع بالراحة والابتعاد عن القلق والتعب والإرهاق.

مناقشة الفرضية الفرعية السابعة: وجود يوجد فرق بين عمال شركة صناعة

الاسمنت-زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 69- إلى أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 3.17، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.004، وهو أصغر من 0.01، وذلك يعني ان هناك فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح العاملات مما يعني أن دافعيتهن تتأثر أكثر من العمال الذكور، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ: 176.80 وذلك يعود الى أن لديهن رغبة قوية للعمل، ودافعيتهن للقيام بذلك كبيرة بحكم طبيعتهن والجانب الاجتماعي الذي يفرض عليهن لتحسين المستوى المعيشي، إضافة الى التحلي بالمسؤولية والانضباط مما قد يؤدي الى زيادة جهوداتهن للعمل أكثر وبالتالي الرفع من دافعيتهن للعمل لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها شركة صناعة الاسمنت زهانة.

وذلك يتفق مع دراسة "شوشان عمار" (2009) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة الذكور والإناث في دافعية الإنجاز.

وذلك يتطابق كذلك مع دراسة كل من القطيش حسين" و"الشرفات أحمد" (2017) حيث توصل الى عدم وجود فرق بين للمعلمين من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس، وذلك يعود الى أن كلا الجنسين يعملون تحت مضله قانونية واحدة هي وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما أن الممارسات التعليمية للمعلمين لا تختلف باختلاف الذكور والإناث، لأنهم يتلقون التدريب نفسه كما أضاف ان الدافعية للإنجاز حالة داخلية تحرك السلوك وتوجهه بناء على نوع الحاجة وشدهتها، وأسلوب اشباعها بغض النظر عن جنس الفرد.

ونفس النتيجة توصلت اليها 'بيخان أنيا' (Bikhan Anya,2012) حيث أشارت النتائج عدم وجود فرق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس.

بينما تبين من خلال دراسة "البشاشة سامر" و"الحراشة محمد" (2011) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور، بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.77)، ومتوسط إجابة الإناث (3.34).

ونتيجة الدراسة الحالية تتطابق مع ما توصلت اليها الدراسة التي أجراها كل من 'أوغونلي' و'أوسكيتا' (Ogunleye and Osekita, 2016) حيث توصلت النتائج الى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال، وكذلك مع دراسة 'عاصف وآخرون' (Asif and all, 2013) حول مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين الحكوميين، حيث أظهرت النتائج أن هناك فرق بين العمال من حيث مستوى الدافعية للإنجاز وذلك لصالح الذكور، كما أن الضباط (صنف 17) لديهم مستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز مقارنة بزملائهم الآخرين.

مناقشة الفرضية الفرعية الثامنة: وجود فرق دال احصائيا بين عمال شركة

صناعة الاسمنت-زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير السن:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 70- إلى أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي: 1.15 وهي غير دالة احصائيا، وذلك يعني أنه لا يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت - زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير السن، وذلك راجع الى أن الفئة العمرية لدى أفراد عينة الدراسة لا تؤثر على دافعتهم لإنجاز المهام الموكلة بنجاح وامتيار، حيث أن معظمهم شباب، إذ تراوحت أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة، وذلك ما يفسر اقبالهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتقديم أفضل امكانياتهم لتحقيق الاهداف المنشودة.

وذلك يتطابق مع ما توصلت اليه دراسة "وسطاني عفاف" (2010) ودراسة "عبد الحفيظ أميرة" و"حجازي عائشة" (2017)، وكذلك دراسة 'بيخان آنيا' (Bikhan Anya,2012) حيث اتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات دافعية الانجاز لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف تبعا لمتغير السن وذلك في جميع الانماط القيادية (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، الموقفي، الفوضوي).

وذلك نفس ما توصلت اليه دراسة "مباركي صفاء" و"رواحية عيسى" (2018) حيث دلت النتيجة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز، والتي تعزى إلى سن المستجوبين، ومستواهم التعليمي، وأقدميتهم المهنية.

الا اننا نجد ان هناك دراسات تتعارض مع نتيجة الدراسة الحالية، كدراسة "بوناب رضوان" (2013) حيث تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدافعية للإنجاز عند العمال حسب متغير السن، إذ أن القيمة كا² المحسوبة بلغت: 40.46 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تساوي: 12.59 عند مستوى دلالة 0.05.

وكذلك دراسة "شوقي عبد الحميد" (2003) حيث كشفت الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي بين العمر من جهة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وذلك لدى الذكور فقط، وذلك يرجع الى أن الرجل كلما زاد عمره وأقدميته في العمل زادت لديه إمكانية المواءمة بين خاصية الانجاز وتوفر فرص الانجاز في العمل، حيث أنه يجتاز بنجاح المراحل الثلاث الحذر أو الترقب، ثم التعلم والتأقلم مع أدوار ومعايير بيئة العمل تم اتقان الدور المعني والتكيف معه، ومن تم يصبح الرجل مؤهلاً للتقدمي وما يتبعه من إثباتات كالاعتراف وارتفاع الأجر وتحسين ظروف العمل، الأمر الذي يدعم لديه الدافع للإنجاز مع تقدم السن، عكس الاناث اللواتي ينشغلن بالزواج والأطفال، حيث يتحملن مسؤولية تعديل حياتهم المهنية لتتواءم مع متطلبات الاسرة، بالإضافة الى عبئ العمل الذي يولد لديها ضغوط شديدة تؤثر على انجاز متطلبات العمل والأسرة.

مناقشة الفرضية الفرعية التاسعة: وجود فرق بين عمال شركة صناعة الاسمنت-

زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير سنوات الأقدمية:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 71- إلى أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي: 0.98 وهي غير دالة احصائياً، وذلك يعني أنه لا يوجد فرق بين عمال المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت - زهانة من حيث الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، وذلك راجع الى أن أفراد عينة الدراسة تراوحت أقدميتهم ما بين 06 - 10 سنوات وما بين 11 و15 سنة بأعلى نسبة حيث قدرت (38.70%، 32.30%) على التوالي، كما أنه لوحظ من خلال نتيجة الدراسة الحالية أنه بالرغم من أن سنوات الأقدمية في العمل تعمل على زيادة الخبرة واكتساب مهارات جديدة، كما تساعد في فهم أفضل لظروف العمل وطرقه فإن ذلك يدعم مستوى الدافعية لديهم، كما أننا نجد في المقابل أن أصحاب سنوات الأقدمية القليلة يعملون على كسب رضا مرؤوسيهم ويحاولون التأقلم مع الظروف المحيطة

بهم، بالإضافة الى زيادة رغبتهم وميلهم لإنجاز مهامهم بفعالية وذلك من خلال بذل المزيد من الجهد والأداء لتخفيض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت بزهانة.

وذلك يتطابق مع ما توصل اليه "شوشان عمار" (2009) من خلال دراسته، إلى أن متغير سنوات الخبرة لا يعد من العوامل المؤثرة على مستوى الدافعية للإنجاز لدى الاساتذة.

بينما توصل كل من "البشاشة سامر" و"الحراشة محمد" (2011) من خلال دراسة قاما بها حول أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، والتي بينت أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات العاملين وذلك لصالح ذوي خبرة 16 سنة وأكثر بمتوسط يقدر: 3.85.

واتضح كذلك من خلال دراسة "بن شعلال عبد الوهاب" (2015) أن هناك فروق في درجات الدافعية للإنجاز عند معلمي التعليم الابتدائي باختلاف سنوات الخبرة في التدريس وكانت النتيجة لصالح المعلمين أقل خبرة في التدريس (أقل من 11 سنة).

وتبين من خلال دراسة "سمارة هتوف وآخرون" (2012) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجنس ويمكن تفسير هذا إلى أن معلمي المرحلة الأساسية الدنيا باختلاف خبرتهم يسعون لتحقيق النجاح في عملهم لأغراض متعددة وتكون في الغالب لتثبيت أنفسهم في العمل بالنسبة للمعلم الحديث الخبرة، وللحصول على الترقية أو للتدرج في السلم الوظيفي بالنسبة للمعلم الأكثر خبرة والذي يحمل مؤهلا علميا أعلى، أما أن المعلم يشعر دائما بتقل الأمانة التي يحملها تجاه الطلاب الذين يعلمهم، ويحب أن يرى ثمار نجاحه في عمله على طلبته؛ وذلك يعزز من شعوره بالرضا عن نفسه ويزيد من تقديره لذاته وبالتالي من تقدير الآخرين له.

خاتمة

خاتمة البحث:

قد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تحديد العلاقة التي تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال، وكذا تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه كل متغير من هاته المتغيرات على المستوى الفردي بصفة خاصة وعلى المستوى التنظيمي بصفة عامة.

كما تبين من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي: أن من بين الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات الناجحة هو التطور والدخول في مجال المنافسة وذلك بالاعتماد على المورد البشري الذي يعتبر مصدر النجاح والتميز، فهي تعمل على توجيه سلوكه نحو الأداء المطلوب وذلك ببناء قاعدة تعتمد على الشعور بالانتماء والولاء، بالإضافة الى الاحساس وتطبيق العدالة ما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، ما يؤدي الى الرفع من مستوى الدافعية لإنجاز المهام بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

كما أن العدالة التنظيمية تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، ويأتي ذلك من خلال اتباع سياسات واجراءات تنطبق على الجميع دون استثناء، بالإضافة الى شفافية القرارات المتخذة والتي بدورها تساهم بشكل فعال في تحقيق الاندماج والانتماء للمنظمة مما يخلق لدى العمال الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف الفردية المسطرة، ومنه تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

كما اتضح من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة ميدان الدراسة بالرغم من أنها تتمتع بمجموعة من المقومات تساعد على التطور والرفي كالاهتمام بمواردها البشرية وتعاملهم معهم باحترام

إلا أن هناك العديد من الممارسات التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات، إضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم والتزامهم للمنظمة التي ينتمون إليها فكل هذه العوامل تعمل على خفض مستوى الدافعية لدى العمال كما انها تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق أداء فردي وتنظيمي متميز.

الاسهامات العلمية

والعملية

الاسهامات العملية والعلمية:

في ضوء النتائج المتحصل عليها والأهمية الكبرى التي اكتسبتها مواضيع الدراسة لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العمال في مجال السلوك التنظيمي من ناحية وتعديل السلوك الفردي من ناحية أخرى، ومن خلال الجانب التطبيقي اسهمت هذه الدراسة فيما يلي:

أ- الاسهامات العملية:

- أولاً: تساعد في إعادة بناء وتبني استراتيجيات جديدة للرفع من مستوى احساس العمال وادراكهم بالعدالة التنظيمية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة، والتي تعمل على الحد من الصعوبات والعراقيل التي قد تؤثر في ذلك المستوى من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير الظروف الملائمة المساعدة في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى اعتباره كعنصر فعال في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

- ثانياً: إعادة النظر في السياسات المعتمدة من قبل المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة، والاجراءات المتخذة وتسهيلها بما يتوافق مع العامل ومنصبه، والحرص على تغييرها من وقت لآخر لمواكبة مختلف التغيرات، وكذا إعادة النظر في النمط القيادي المتبع والاعتماد على النمط التشاركي في اتخاذ وصنع القرارات التي تصب لصالح المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة، والأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر العمال في ذلك.

- ثالثاً: إعادة النظر في شروط وتوزيع المنح والعلاوات، والعمل على تعديل نظام الأجور بما يتناسب مع المسؤوليات والمهام الموكلة لزيادة دافعيتهم نحو الانجاز، بالإضافة الى ربط المكافآت بمستوى أداء العمال مع مراعاة الفروق الفردية بينهم والجهود المبذولة، ذلك ان العدالة

في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة للتشجيع على تقديم أداء مرض وبالتالي الرفع من مستوى دافعية العمال نحو الانجاز.

- رابعا: اعتماد المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت -زهانة على مشاركة العمال في التسيير وتحديد الأهداف مما يساهم في تدعيم قيم الاعتراف والتقدير ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء ويقوي من الدافعية للانجاز.

أ- الاسهامات العلمية:

-ساهمت هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي والأكاديمي من خلال دراسة أهمية كل من العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والدافعية للإنجاز لدى في المؤسسة الجزائرية.

-كما ساهمت كذلك في اقتراح المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل المساعدة في تحسين وزيادة كل من مستوى العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والدافعية للإنجاز لدى العمال، وكذا معرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الثلاثة المذكورة آنفا في مؤسسات أخرى ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية، وإجراء دراسات أخرى تتناول أبعاد أخرى من أبعاد العدالة التنظيمية (كالعدالة الاخلاقية والعدالة التقييمية) التي لم تتطرق إليها الباحثة في هذه الدراسة ومدى تأثيرها على كل من الالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العامل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

- ابرييم سامية، مدفوني رولة. (2017). الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة. مجلة آفاق للعلوم. العدد الثامن. الجزء الأول. ص. ص: 102.

111. راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23759>

- أبو أسعد، أحمد عبد اللطيف. (2012). علم النفس الإرشادي. (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- أبو الحجاج، يوسف. (2010). إدارة وتنمية الموارد البشرية. سوريا: دار الوليد.

- أبو الروس، سامي علي، حنون، سامي إبراهيم. (2011). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). 19 (01). ص. ص: 1259-1310. راجع الموقع التالي:

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical>

- أبو جاسر مراد، نمر صابرين. (2010). مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. راجع الموقع

التالي: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/90330.pdf>

- أبو ندا خميس، سامية. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال. الجامعة

الإسلامية غزة. راجع الموقع التالي:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/74036.pdf>

- أبو سمعان، محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية: غزة. راجع الموقع

التالي: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/pdf116446.pdf>

- البدراني، حمد بن سليمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العامل في المنظمات الأمنية. رسالة دكتوراه منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية. المملكة العربية السعودية. راجع الموقع التالي:

<http://repository.nauss.edu.sa>

- بالرابح، محمد. (2011). الدافعية الإنسانية. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.

- برباوي كمال، سليمان إلياس. (2016). دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية. مجلة

البشائر الاقتصادية. 02. (05). ص. ص: 95-106. راجع الموقع التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11855>

- بربير، كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. (ط2). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

- البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن. (2012). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء

التنظيمي في المصارف السعودية. دورية الإدارة العامة. مملكة العربية السعودية. 52 (02).

ص. ص: 161-194.

- البشابشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في

المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 04 (04). ص. ص: 427-

461. راجع الموقع التالي:

<https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/694/692>

- البشاشة، سامر عبد المجيد. الحراشة، محمد احمد.(2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. 04 (07). ص. ص : 647-680. راجع الموقع

التالي: <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/2728/2443>

- بغو هواري، خلاصي مراد. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيف العمومي بالجزائر. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. 09 (03). ص. ص: 165-191. راجع

الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/58896>

- البقمي، سعد تراحيب غنام. (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. راجع الموقع التالي:

<http://www.nauss.edu.sa/123456789/54404>

- بلمقدم، فاطمة. (2009). واقع تقويم الأداء وعلاقته بدافعية الانجاز لدى استاذة الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران: الجزائر.

- بلوط، حسن ابراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

- بندر، كريم أبو تايه. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المراكز الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 20

(02). ص. ص: 145-186. راجع الموقع التالي:

<http://resportal.iugaza.edu.ps/articles>

- بن دحو، سمية، مقدم، سهيل. (2017). علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك. مجلة التنمية البشرية. العدد السابع. ص. ص: 207-

240. راجع الموقع التالي: <http://www.led-oran.com/medias/2017>

- بن عطاس الخيري، حسن بن حسين. (2008). الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسيين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة. رسالة ماجستير منشورة في علم النفس توجيه تربوي ومهني. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية. راجع الموقع

التالي: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind5636.pdf>

- بن شعلال عبد الوهاب. (2015). أثر الرضا المهني وتقدير الذات على الدافعية للإنجاز عند معلمي التعليم الابتدائي. مجلة البحوث التربوية والتعليمية. 07 (04). ص. ص: 177-196. راجع

الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33892>

- بن صافية، فاطمة الزهرة. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. 01 (03). ص. ص: 01-31. راجع الموقع التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/234/2/3/31031>

- بن زاهي، منصور. (2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته الدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات. أطروحة دكتوراه منشورة في علم النفس العمل. جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر. راجع الموقع التالي:

<http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABEN2288.pdf>

- بن يحي، عز الدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة. مجلة ابحاث نفسية وتربوية. 04 (10). ص. ص: 235-

258. راجع الموقع التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/55/4/10/47222>

- بوحفص، مباركى. (2008). مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم. وهران: دار آل رضوان للنشر.
- بوقصارة، منصور. (2008). الدافع للإنجاز، مركز الضبط، تقدير الذات والانجاز
الأكاديمي لدى تلامذة الثانوية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس. جامعة وهران:
الجزائر.

- بومنقار، مراد، عيساوي فلة. (2016). واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية في ظل الشركة
الأجنبية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية. العدد الثالث. ص. ص: 103-120.

راجع الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/309/1/3/33811>

- بوناب، رضوان ابراهيم. (2013). الضغط النفسي لدى عمال قطاع المحروقات وعلاقته بالدافعية
للإنجاز لدى عمال تكرير البترول بسكيكدة. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم
التربية. جامعة فرحات عباس- سطيف: الجزائر. راجع الموقع:

<http://www.univ-setif2.dz/images/PDF/magister/MS30.pdf>

- تجاني منصور، لوكيا هاشمي. (2017). علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال

المؤسسة الجزائرية. مجلة أفاق للعلوم. العدد 08. الجزء الثاني. ص. ص: 306-315.

راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/351/4/8/23808>

- الثمالي، عبد الله محمد. (2002). علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية. رسالة

ماجستير منشورة في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض. راجع

الموقع التالي:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/22-23/Pages/default.aspx?LettersId=1915>

- جوايي، لخضر. (2016). الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي. مجلة انسنة للبحوث والدراسات. العدد الخامس عشر. ص. ص: 241-266. راجع

الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/12797>

- حاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.

- حجازي، محمد حافظ. (2006). دعم القرارات في المنظمات. دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية.

- حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-. (ط3). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة-. (ط2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسن، محمد عبد الرحمن. (2009). علم النفس الصناعي. الاسكندرية: مؤسسة رؤيا للطباعة والنشر والتوزيع.

- حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- حسين، سعد مهدي. (2014). أثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الاحمر العراقية. مجلة كلية التراث الجامعة. العدد 16. ص. ص: 91-125.

راجع الموقع التالي: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=103674>

- الحسيني، فلاح حسن. (2006). إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز. عمان: دار الشروق.

- حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- حمادات، محمد حسن محمد. (2008). *سلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار. (2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- الخالدي، أسماء، سلامة، كايد. (2014). *العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس*. مجلة المنارة. العدد 02. المجلد 20. ص. ص: 287، 316.
- الختاتنة، سامي محسن. (2013). *علم النفس الصناعي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خديم، حسن. (1997). *السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات*. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخشروم، محمد. (2010). *دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (02) . ص. ص: 307-329. راجع الموقع التالي: <http://www.damascusuniversity.edu.sy>
- الخضراء، بشير وأحمد، مروة وأبو هنطش، أحمد والظاهر، حنان. (2010). *السلوك التنظيمي*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- خضير، نعمة، والنعمي، عدنان، والنعمي، فلاح. (1996). *الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة*. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد 31.
- خرموش، رمزي مراد. (2014). *دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع الصناعي العام*. رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر. راجع الموقع التالي:

<http://thesis.univ-biskra.dz>

- خليفة، عبد اللطيف محمد. (2000). *الدافعية للإنجاز*. القاهرة: دار الغريب.

- الخطيب، أحمد ومعاينة، سالم. (2009). *الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة*. الأردن: عالم الكتب الحديث.

- خميس، أبو ندا سامية. (2007). *تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية*. رسالة ماجستير منشورة في إدارة الاعمال. الجامعة الإسلامية: غزة. راجع الموقع التالي:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/74036.pdf>

- دافيد، لينا. (2000). *الشخصية، الدافعية، الانفعالات*. مصر: دار الدولية للاستثمارات الثقافية.

- درة، عبد الباري والصباع، إبراهيم نعيم زهير. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادية والعشرين - منحنى منظمي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- درة، عبد الباري والصباع، زهير وأحمد، مروة والعدوان، ياسر. (2008). *إدارة القوى البشرية*. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- درة، عمر. (2007) *أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل في المستشفيات الجامعية*. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. جامعة عين شمس. راجع الموقع التالي:

https://www.researchgate.net/profile/Omar_Durrah2/publication/312584849_The_Impact_of_Applying_Organizational_Justice_on_Job_Stress_Management_Field_Study_in_the_University_Hospitals/links/58ef91a4aca27289c20fbc5f/The-Impact-of-Appling-Organizational-Justice-on-Job-Stress-Management-Field-Study-in-the-University-Hospitals.pdf

- دوقه، أحمد. (2002). *الابعاد المعرفية والانفعالية للدافعية للعمل*. مجلة العلوم الانسانية. العدد 17. قسنطينة: جامعة منتوري.

- جواد، شوقي ناجي. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- جينبيرغ، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). *إدارة السلوك فهي المنظمات*. (رفاعي وبسيوني مترجمان). الرياض: دار المريخ.

- رسمي، محمد حسن. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- رفقة، خليفة سالم. (2009). *علاقة فاعلية الذات والفرع الأكاديمي بدافع الإنجاز الدراسي لدى*

طالبات كلية عجلون الجامعية. مجلة البحوث التربوية والنفسية. العدد 23. ص. ص: 134

-169. راجع الموقع التالي:

<http://repository.uobaghdad.edu.iq/uploads/magazines>

- رونالد. ي ريجيو. (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*. (فارس حلمي مترجم). عمان: دار الشروق.

- الريماوي، محمد عودة. (2011). *علم النفس العام*. (ط4). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- زايد، عادل محمد. (2006). *العدالة التنظيمية - المهمة القادة لإدارة المواد البشرية*. - مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

- الزبيدي، غني دحام، علك، حافظ عبد الناصر. (2015). *إدارة السلوك التنظيمي*. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

- الزغلول، عماد عبد الرحيم. (2011). مبادئ علم النفس التربوي. (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الزهراني، محمد علي عطايف. (2013). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها المخواة. رسالة ماجستير منشورة في الادارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة. راجع الموقع

التالي: https://histgeoislam.blogspot.com/2016/03/16_11.html

- زيني، فريدة. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر- المغرب-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة حسيبة بن بو علي- الشلف: الجزائر. راجع الموقع:

<http://dspace.univ->

[chlef.dz:8080/jspui/bitstream/handle/123456789/393/%D9%81%](http://chlef.dz:8080/jspui/bitstream/handle/123456789/393/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D8%A9%20%D8%B2%D9%86%D9%8A%D9%86%D9%8A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[D8%B1%D9%8A%D8%AF%D8%A9%20%D8%B2%D9%86%](http://chlef.dz:8080/jspui/bitstream/handle/123456789/393/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D8%A9%20%D8%B2%D9%86%D9%8A%D9%86%D9%8A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[D9%8A%D9%86%D9%8A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://chlef.dz:8080/jspui/bitstream/handle/123456789/393/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D8%A9%20%D8%B2%D9%86%D9%8A%D9%86%D9%8A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- الزيات، فتحي مصطفى. (1990). العلاقة بين النسق القيمي ووجهة الضبط ودافعية الإنجاز

لدى عينة من طلاب جامعتي المنصورة وأم القرى. بحوث المؤتمر السنوي لعلم النفس في

مصر. الجزء الثاني. القاهرة. ص. ص: 546- 571.

- زيتوني، سارة. (2016). مقارنة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات. مجلة

آفاق للعلوم. 03. (05). ص.ص: 109-120. راجع الموقع التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14314>

- السالم، ماهر علي صالح. (2015). *الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار*. رسالة ماجستير في التربية المقارنة والادارة التربوية. جامعة دمشق. راجع الموقع:

<http://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/maher%20alsalim.pdf>

- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). *درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها*. مجلة جامعة دمشق. العدد الاول والثاني. المجلد 25. ص. ص: 191-231. راجع الموقع

التالي: <http://www.damascusuniversity.edu.sy>

27- السعود، موسى. (2006). *أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية*. دراسات العلوم الإدارية. 33 (02). ص. ص: 379-407. راجع الموقع التالي:

<http://journals.ju.edu.jo/DirasatAdm/article/download/645/643>

- السكر، عبد الكريم. (2012). *أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي*. مجلة دراسات العلوم الإدارية. 39 (02). ص. ص: 229-259.

- السكر، عبد الكريم. (2012). *أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية*. 08 (03). ص. ص: 520-549. راجع الموقع:

<https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/3324/2889>

- السكارنة، بلال خلف. (2008). *دراسات ادارية معاصرة*. الاردن: دار المسيرة.

- سلطان، محمد سعيد. (2004). *السلوك الانساني في المنظمات*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- سيدي صالح صابرينة. (2016). دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدنر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد - إنتاجي، خدماتي. أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الموارد البشرية. جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2 : الجزائر . راجع الموقع التالي:

<http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/560/sidi-saleh-sabrina.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- شحاتة، محمد ربيع. (2010). علم النفس الصناعي والمهني. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، أنور. (د.ت). الدافع للإنجاز وقياسه. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
- الشرقاوي، علي. (2002). العملية الإدارية - وظائف المديرين-. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- شطناوي، موسى نواف، العقلة، محمود ريماء. (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل وتحسينها. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 14 (04). ص. ص: 69-101. راجع الموقع التالي:

http://www.uob.edu.bh/uob_files/434/V14-No4/2-69-102.pdf

- الشلهوب، ثامر بن مساعد. (2011). مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدنية. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض. راجع الموقع التالي:

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/52380?show=full>

- الشهري، أحمد بن عوض. (2013). الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية -واقعه، محدداته، وآليات تنميته-، رسالة

دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط.. أم القرى: المملكة العربية السعودية. راجع الموقع

التالي: <https://www.manaraa.com/upload/b90fd507>

- الشوابكة، رائد ضيف الله. (2010). *أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. راجع الموقع

التالي: https://meu.edu.jo/libraryTheses/585e44f973458_1.pdf

- الشوابكة يونس أحمد إسماعيل، الطعاني حسن. (2013). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية*. 40 (01). مجلة العلوم التربوية.

ص. ص: 181-200. راجع الموقع التالي:

<https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/viewFile/4071/3122>

- الصباغ، شوقي محمد، مرزوق، علي عبد العزيز، العزب، عبد الجواد ثروت. (2017). *نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي*. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد 17. ص. ص: 141-158. راجع

الموقع التالي:

http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_17/Article_11.pdf

- الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.

- الصيرفي، محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الصيرفي، محمد. (2007). *السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية*. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- الطائي، علي حسون فندي، رزوقي، عزام طوبيا. (2006). *التكوين النفسي للموظفين المعاقبين وعلاقته ببعض المخرجات التنظيمية*. مجلة الادارة والاقتصاد. العدد 60. ص. 199-217. راجع الموقع التالي:

<http://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=4109&uiLanguage=en>

- طارق، عطية عبد الرحمن. (2011). *أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي*. دورية الادارة العامة. مملكة العربية السعودية. 52 (01). ص. 3-40.

- طارق كمال. (2007). *علم النفس المهني*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- الطبولي محمد عبد الحميد، كريم سعد رمضان، العبار علي حمزة ابتسام. (2015). *الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس*. مجلة نقد وتنوير. العدد الثاني. ص. 66-100. راجع الموقع التالي:

<http://tanwair.com/wp-content/uploads/2015/07/65-100.pdf>

- الطعامة، سلامة عبدالله خلف. (2015). *العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط*. أطروحة دكتوراه منشورة في فلسفة إدارة الاعمال : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. راجع الموقع التالي: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/123>

- عابدين، محمد. (2010). *درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين*. المجلة الاردنية في العلوم التربوية. 06 (03). ص. 203-217. راجع الموقع التالي:

<http://journals.yu.edu.jo/jjes/Issues/2010/Vol6No3/03Ar.pdf>

- عاشوري ابتسام. (2015). *الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية*. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.

راجع الموقع التالي:

http://thesis.univ-biskra.dz/1249/1/Socio_m2_2015.pdf

- عاطف، زاهر عبد الرحيم. (2009). *هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة*. عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع.

- عباس، علي. (2008). *إدارة الموارد البشرية الدولية*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

- عباس، نبيلة، وفريد، مصطفى نهال. (2006). *أساسيات الأعمال في ظل العولمة*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). *إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2003). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

- عبد الحفيظ، أميرة. حجازي، عائشة. (2017). *دافعية المعلم وعلاقتها بسمات الشخصية*. مجلة الارشاد النفسي. العدد 49. ص. ص: 97-122. راجع الموقع:

<http://search.shamaa.org/PDF/Articles/>

- عبد الجبار، عادل بن صلاح عمر، القحطاني، محمد بن مترك آل شري. (2007). *علم النفس التنظيمي والإداري*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

- عبد الخالق، احمد محمد. (2006). *علم النفس العام*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- عبد الرحمن، محمد حسن. (2009). *علم النفس الصناعي*. الاسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر.

- عبد السلام، محمد. (2008). *التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

- عبوي، زيد. (2006). *التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته*-. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- العبيدي، نماء جواد. (2012). *أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي*. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. 08 (24). ص. ص:

74-107. راجع الموقع التالي:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=32445>

- العتيبي، صبحي جبر. (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- عثمان، مريم. (2010). *الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية*. رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر. راجع الموقع التالي:

<http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/AATT3535.pdf>

- عسكر، علي. (2005). *الأسس النفسية والاجتماعية في مجال العمل - السلوك التنظيمي المعاصر*-. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

- العربي، فراح. بوتلجة عبد الناصر. (2017). *العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي*. مجلة البشائر الاقتصادية. 3 (04). ص. ص: 155-170. راجع الموقع التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/3/4/37921>

- العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي. القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 10 (01). ص. ص: 146 - 170. راجع الموقع التالي:

<http://www.minshawi.com/vb/attachment.php>

- العطوي، عامر علي حسين. (2007). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 07 (21). ص. ص: 167 -

187. راجع الموقع:

<http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/gjhec/article/view/1885>

- علوان، قاسم نايف. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على الفساد الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 07. ص. ص: 57 - 82. راجع الموقع التالي:

<http://www.univ-ecosetif.com>

- علي، عباس. (2009). أساسيات علم الإدارة. (ط4). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- علي عمران حسن عبد السلام، الساكت بلقاسم محمد، الهوني محمد عيسى فتحية. (2018). دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. العدد التاسع. ص. ص: 267-280. راجع الموقع

التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/58/5/1/54195>

- العمري، أيمن أحمد، كامل، مصطفى نداء. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة.

دراسات العلوم التربوية. المجلد 38. 2. ص. ص: 467 - 479. راجع الموقع التالي:

<http://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/view/2855/2530>

- العمري، اسماعيل، أبي مولود، عبد الفتاح. (2017). *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة*. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. 09 (28). ص. ص: 257-266. راجع الموقع التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/46621>

- العنزي، سعد علي والزبيدي، غني دحام. (2006). *علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد*. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. العدد 61 . 115-160. راجع الموقع التالي:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=66321>

- العوفي، محمد بن غالب. (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير منشورة في العلوم الادارية. البحرين: جامعة نايف العربية. راجع الموقع التالي:

<http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/86.pdf>

- العويسات، جمال الدين. (2005). *مبادئ الإدارة*. أبوظبي: دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- عيسات، فطيمة الزهرة، جميل، أحمد. (2016). *العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية*. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. العدد السابع. ص. ص: 303-324. راجع الموقع:

<http://www.univ->

[alger3.dz/labos/labos_mondialisation/telechargement/revue/07-2016/0015-2016.pdf](http://www.univ-alger3.dz/labos/labos_mondialisation/telechargement/revue/07-2016/0015-2016.pdf)

- العيسوي، عبد الرحمن. (2004). *علم النفس الإداري*. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- غباري، ثائر، أبو شعيرة، خالد، الجبالي، صفية. (2008). *علم النفس العام*. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- غيات، بوفلجة. (2008). *مبادئ التسيير البشري*. (ط3). وهران: دار الغرب.

- الغماري علاء. (2017). *عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي*. رسالة لنيل

شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال. المدرسة العليا للتجارة: تونس. راجع الموقع التالي:

<http://credo.me.ht/%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%B9%D9%84%D8%A7%D8%A1-%pdf>

- سعدي، عربية (2017). *العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى*

الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه " ل.م.د" في علم

النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران محمد بن أحمد-وهران: الجزائر.

- سمارة هتوف، سمارة علي، السلامة محمد خير. (2012)، *درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية*

الدنيا في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم.

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية). 26 (03). ص. ص: 662-686. راجع

الموقع التالي: <https://journals.najah.edu/media/journals>

- شحاتة، ربيع محمد. (2006). *أصول علم النفس الصناعي*. (ط3). القاهرة: دار غريب.

- شريت، عبد الغني أشرف محمد. (2001). *علم النفس الصناعي- أسسه وتطبيقاته*. القاهرة:

المكتب الجامعي الحديث.

- شطناوي، موسى نواف، العقلة، محمود ريماء. (2013). *العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك*

وعلاقتها بأداء اعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية والنفسية.

14. (04). راجع الموقع التالي:

http://www.uob.edu.bh/uob_files/434/V14-No4/2-69-102.pdf

- شوشان عمار. (2009). *حول النمط القيادي لمديري الثانوية وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى*

الاساتذة. رسالة ماجستير في علوم التربية. جامعة الحاج لخضر. باتنة: الجزائر. راجع

الموقع التالي:

http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_download/2264

- شوقي، عبد الحميد. (2003). *الدافعية للإنجاز بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من اقلي الوظائف المكتبية*. المجلة العربية للإدارة. ص. ص : 01-41. راجع الموقع التالي:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN011196.pdf>

- شيخ، سعيدة. (2015) *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين*. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة اقلي محمد أولحاج-بويرة: الجزائر. راجع الموقع التالي:

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080>

- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

- الفارس، سليمان. (2011). *أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 27 (01). ص. ص : 69-88. راجع الموقع

التالي: <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories>

- فرج، عبد القادر طه. (2003). *موسوعة علم النفس والتحليل النفسي*. (ط2). القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر.

- فرنش، وندل وجوينر، سيسل بيلر. (2000). *تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة*. (الهندي وحيد مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- فلييه، فاروق عبده، محمد عبد المجيد، السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت. (2004). *تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي*. المجلة العربية للإدارة. الاردن. 24 (02). ص. ص: 01-52.

- فلمبان، ايناس فؤاد نواوي. (2007). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير منشورة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

راجع الموقع التالي: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7125.pdf>

- القريوتي، محمد قاسم. (2000). *السلوك التنظيمي*. الأردن: المستقبل للنشر والتوزيع.

- القطيش، حسين مشوح. الشرفات، أحمد عايد. (2017). *مستوى دافعية الانجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس البادية الشمالية الشرقية*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد 21. ص ص: 211-225. راجع الموقع:

<http://www.univ-eloued.dz/rers/images/pdf/n21>

- قنديل، محمد علاء. (2011). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- قوراري، حنان. (2014). *الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية*. رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي. جامعة محمد خيضر-بسكرة: الجزائر. راجع

الموقع التالي: <http://thesis.univ-biskra.dz/131>

- كاظم، فائق جواد. (2010). *دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 13 (03). ص. ص: 44-61. راجع الموقع التالي:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=13787>

- الكردي، موسى بن محمد. (2012). أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي. دورية الإدارة العامة. مملكة العربية السعودية. 52 (04). ص. ص: 125-

.131

- الكردي، السيد احمد. (2011). إدارة السلوك التنظيمي. راجع الموقع التالي:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11894>

- كريدي، باسم عباس. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 12 (03). ص. ص: 22-43. راجع الموقع التالي:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=13784>

- كشرود، عماد الطيب. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث - مفاهيم ونماذج ونظريات - المجلد الثاني. منشورات جامعة قان يونس ، بنغازي.

- كعوان، محمد. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية. العدد 44. ص. ص: 541-563. راجع الموقع:

<http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/viewFile/2219/2362>

- الكنانى، ممدوح عبد المنعم (1990). علاقة مركز (التحكم الداخلي - الخارجي) في التدعيم ببعض متغيرات الدافعية. بحوث المؤتمر السنوي لعلم النفس في مصر. الجزء الثاني. ص. ص:

.643 - 617

- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- ماهر، أحمد. (2001). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

- ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الاسكندرية: الدار الجامعية.

- مباركي، صفاء. رواحية، عيسى. (2018). أثر جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز لدى عمال مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية بعنابة. مجلة التنمية البشرية للدراسات والابحاث. برلين: ألمانيا. ص. ص: 209-231. راجع الموقع التالي:

<https://democraticac.de/wp-content/uploads/2018/07>

- المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي، عائض بن شافي. (2012). التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- محارمة، ثامر محمد. (2000). مدى احساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكر والطفيلة بالعدالة التنظيمية. مجلة الإدارة العامة. العدد الثاني. ص. ص: 319-343.

- محمد عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي-. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- محمود، بني يونس محمد. (2009). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات. (ط2). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- محمود، علاء الدين عبد الغني والجارحي، ابراهيم أبو النور. (2004). مبادئ السلوك التنظيمي. القاهرة: دار النهضة العربية.

- مجدي، أحمد محمد عبد الله. (2013). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- مدحت، محمد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة-. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- مرزوق، عبد المجيد. (1990). دراسة مقارنة لأساليب التعلم ودافعية الانجاز لدي عينة من الطلاب المتفوقين والمتأخرين دراسيا. بحوث المؤتمر السنوي لعلم النفس في مصر. الجزء الثاني. القاهرة. ص. ص: 597-615.

- مرنيذ، عفيف. (2014). نمط الشخصية الهادف المهيمن وعلاقته بالدافعية. مجلة دراسات نفسية وتربوية. العدد 12. راجع الموقع التالي:

<https://dspace.univouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/6867/1/P1210.pdf>

- مرنيذ، عفيف. (2015). نمط الشخصية حسب نظريات التقلبات النفسية - لآبتر- وعلاقته بالدافعية للإنجاز. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس المدرسي. جامعة وهران: الجزائر.

- مزوار. منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية - المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر والشركة الوطنية للمنشآت السكة الحديدية. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس: الجزائر. راجع الموقع التالي: <http://dlibrary.umbb.dz:8080/jspui/bitstream>

- المسدي، عادل عبد المنعم. (2011). أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي. دورية الإدارة العامة. مملكة العربية السعودية. 51 (02). ص. ص: 185-228.

- معاوية، محمود ابو غزالة. (2015). علم النفس العام. (ط2). الاردن: دار وائل للنشر.

- المعايطه، رولا نايف والحموري، صالح سليم. (2012). إدارة الموارد البشرية- دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- معمر، داوود. (2006). منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت-. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

- المعمرية، موزة. (2014). *ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط*. رسالة ماجستير في التربية. راجع الموقع التالي:

http://www.unizwa.edu.om/content_files/a92561029.pdf

- معمرية، بشير. (2012). *علم نفس الذات: تقنين استبيانات على المجتمع الجزائري*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.

- معوض خليل ميخائيل. (2001). *علم النفس العام*. مركز اسكندرية للكتاب.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية المواد البشرية*. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

- المغربي، كامل محمد. (2004). *السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. (ط3). الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- مقبل، الحربي بن ضيف الله. (2005). *أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على وكالات الأدوية بمدينة جدة*. راجع الموقع:

[https://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&Lng=AR
&RN=4951](https://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&Lng=AR&RN=4951)

- نعساني، عبد المحسن. (2007). *اختبار الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي*. مجلة بحوث جامعة حلب. العدد 47.

- نعومي، مراد. (2007). *أنماط القيادة للمديرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. مجلة دراسات نفسية وتربوية. العدد الثاني. ص. ص: 20-05 .

- نوري، منير. (2010). *تسيير المواد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- النعيم، عبد اللطيف بن صالح. (2010). *مدى إدراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للإنجاز*. دورية الادارة العامة. مملكة العربية السعودية. 50 (01). ص. ص: 03-45.

- نعساني، عبد المحسن، عقيلي، عمرو صفي. (2008). *إدارة الموارد البشرية*. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية. منشورات جامعة حلب.

- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. (ط2). الأردن: دار وائل.

- الوزان، خالد محمد أحمد. (2006). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. راجع الموقع التالي:

<https://www.fichier-pdf.fr/2014/12/06/fichier-sans-nom-4/fichier-sans-nom.pdf>

- وسطاني، عفاف. (2010). *دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة*. جامعة فرحات عباس-سطيف: الجزائر. رسالة ماجستير في الادارة التربوية. راجع الموقع التالي:

<http://www.univ-setif2.dz/images/PDF/magister/MS2.PDF>

- اليامي أحمد بن مداوس. (2008). *مقارنة بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين*. مجلة الادارة العامة الرياض. 48 (03).

ثانيا: باللغة الأجنبية:

-Amir Ishak Noormala, Shah Alam Syed. (2009). *The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational*

Citizenship Behavior: Empirical Study- Malaysia. European Journal of Social Sciences. 08 (02). Récupéré le : 13-08-2018. De ce site suivant : <https://www.researchgate.net/publication/237630908>

- Ari Warokka, Cristina G. Gallato and Thamendren a/l Moorthy. (2012). *Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market*. Journal of Human Resources Management Research. Récupéré le : 13-08-2018. De ce site suivant: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JHRMR/jhrmr.html>
- Asif kamal Huazhong , Junmei Xiong Huazhong, Muhammad Ahmad . (2013). *ACHIEVEMENT MOTIVATION LEVEL AMONG EMPLOYEES OF DIFFERENT GOVT*. interdisciplinary journal of contemporary research in business. 4 (12). P.P: 1223- 1229. Récupéré De ce site suivant : <https://journal-archieves31.webs.com/1223-1229.pdf>
- Atkinson, JW. (1958). *Motive in Fantasy Action and Society*. New York: Fan Nostrand.
- Azar, A., Darvishi, Z. (2011). *Development and Validation of A Measure of Justice Perception in the Frame of fairness Theory-Fuzzy Approach*, Expert Systems with Application, 38, pp 7364-7372
- Ball, G. A., Trevino, L.K., & Sims, H.P., (1994). *Justice and Unjustice Punishment: Influence on Subordinate Performance and Citizenship*. Academy of Management Journal, 37, (2): 299-322.
- Beekhan Anya. (2012). *The Relationship Between Achievement Motivation and Job Satisfaction*. Récupéré le : 18-08-2018. De ce site suivant : <https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/9297>
- Bies, RJ, Moag.JS. (1986). Interactional Justice. Communication criteria of fairness. Research on negotiation in organizations.
- Carolina, M. (2005). *Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level*. Journal of stress management, 12 (2): 101- 109.

- Dagot, L et Voisin, D. (2007). *Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire*. P.P : 63-76. Récupéré le : 05-09-2016. De ce site suivant :
https://www.researchgate.net/publication/259480466_Comportements_d_e_citoyennete_organisationnelle_et_travail_temporaire
- El Akremi. A. ,Guerrero. S ,Neveu. J. (SD) .*Comportement Organisationnel Justice Organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement Professionnel*. de Boeck. vol 2.
- Fall, Amar. (2014). *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique*. Université de Pau et des Pays de l'Adour, Pau, France. 709-731. Récupéré le : 05-09-2016. De ce site suivant :
<http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA400038977&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=0034379X&p=AO NE&sw=w>
- Ghazi, M., & Jalali, S. (2017). The Effects of Organizational Justice and Job Motivation on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Taxpayers. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(1), 136-151. Récupéré le : 13-08-2018. De ce site suivant :
<http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v6i1.710>
- Greenberg,j. (1990).*Organizational Justice: yesterday, today and tomorrow*. *Journal of Management*. 16 (2). p399-432
- Graham, J. W. (1991). *An essay on organizational citizenship behavior*. *The employee Responsibilities and rights Journal*, 4, 249-270.
- James, K. (1993). *The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effect on justice behaviors and perceptions*. In: R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, 21-50.

- Jeamoon, M. (2000). Organizational commitment Revisited in new public management: Motivation organizational culture sector.
- Jeffrey Ignatius, Soleman Mahmud. (2017). *The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia*. International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management. 06 (08). P.P: 106-113. Récupéré le : 13-08-2016. De se cite suivant : <http://www.ijaiem.org/Volume6Issue8/IJAIEM-2017-08-28-35.pdf>
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). *Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model*". Journal of management. Vol. 35, No. 1, pp: 112-135
- Kreithner , Robert & kinicki , A .(2007). *Organization behavior* . (7th ed). New York : Mc Graw – Hill ,Inc
- Lee , H. R. (2000) . *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry* , Blacksburg: Virginia. Récupéré le :21-10-2015. De se cite suivant : <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2401/dissertation.pdf?sequence=1>
- Likert R, and Likert J.G. (1976). *New ways of Managing Conflict*.: New York: Mc Graw Hill.
- Litwin, GA and Stringer, RA. (1968). *Motivation and Organization Clims*. Boston: Administration Harvard University.
- Manik Ester. (2016). *The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance*. International Journal of Academic Research in Business

and Social Sciences. 06 (12).P.P: 599-608. Récupéré le :21-10-2015. De se cite suivant :<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2522>

- Mc shane, s, Glinow, M .(2007).*Organizational Behavior Essinationals*. USA: Mc Graw-hill.
- Metin KAPLAN, Asli KAPLAN. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. Journal of Economic and Social Development (JESD). 05 (01). P.P: 46-50. Récupéré le :15-08-2018. De se cite suivant :http://www.jesd-online.com/dokumenti/upload/separated/Vol_5_No_1_Paper5.pdf
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A.,(1993). *Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three Component Conceptualization*, Journal of Applied Psychology, Vol.(74).
- Michel Tremblay, Philippe Guay, Gilles Simard . (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines Montréal*. 14-10-2015. De se cite suivant :
<http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>
- Miles .A .(2000). *The cumulative effects of justice perceptions* .The journal of applied management. 02 (1).
- Moorman, Gregory, and Griffin, Ricky, W. (1989). *Organizational Behavior*, 2nd (Ed), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moorman, Robert H , Niehoff Brian P. (1993). *Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behavior*. The Academy of Management Journal.36 (3).P.P: 527-556. Récupéré le : 13-01-2016 .De ce site suivant :
<http://www.jstor.org/stable/256591>
- Mowday, R, Steers , R and Porter L. (1979). *The Measure of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14. 224-247.

- Nagar, Komal. (2012). *Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout*. VIKALPA. N02. Vol: 37.p.p : 43-60. Récupéré de se cite suivant : <http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2012/Pages-from-Vikalpa37.2-43-60.pdf>
- Nasr Mohamed Ikram. (2009). *Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail* . Revue de gestion des ressources humaines . (N° 74), p. 3-23. Récupéré le: 13-08-2018. De se cite suivant : DOI 10.3917/grhu.074.0003.
- Ogunleye Adedeji J., Osekita Damilola A.. (2016). *Effect of Job Status, Gender, and Employees' Achievement Motivation Behavior on Work Performance: a Case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria*. European Scientific Journal September 2016 edition vol.12, No.26 P.P: (235-248). Récupéré le 13-08-2018 . De ce site suivant : [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n26p235](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n26p235)
- O'reilly, C. and Chatman, J. J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of Compliance identification and international on pro-social behavior*. Journal of Applied Psychology, I (1): 492-499.
- Paillé, P. (2006). *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait*. Revue européenne de psychologie appliquée. 2(56).139–149 : Récupéré le 13-01-2016 . De ce site suivant : <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1162908806000211?via=sd&cc=y>
- Rego , A. & Cunha , M. (2006) . *Organizational Justice and Citizenship Behaviors*, Submission of Papers for Publication: University de Santiago. Portugal.

- Renaud, C. (2003). *Relation entre le leadership et la CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE en éducation*. université du Québec.
http://r.search.yahoo.com/_ylt=A0LEVjnrmbxXENsA4T4PxQt.;_ylu=X3oDMTBybnV2cXQwBHNIYwNzcgRwb3MDMgRjb2xvA2JmMQR2dGlkAw--/RV=2/RE=1472006763/RO=10/RU=http%3a%2f%2fdepot-e.uqtr.ca%2f4565%2f1%2f000104288.pdf/RK=0/RS=THVVPjER2ZI6ls82vfkJ2CG7BtQ-
- Roux, S. (2001). *Relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle des enseignants et des enseignantes*. université du Québec <http://depot-e.uqtr.ca/2611/>
- Saal, F.E. and Moore, S.C. (1993). *perception of promotional fairness and promotion candidates' qualification*. Journal of applied psychology. (78). p105-110.
- Santrock.J. (2003). *Psychologie*. Boston: MC Graw Hill.
- Sekiou et autres. (2001) .Gestion des ressources humaines. (2^eéd). Bruxelles: Éditions de Boeck.
- Shirbagi Naser. (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. Bulletin of Education & Research Vol. 29 (01). P.P: 17-32. Ce site: http://pu.edu.pk/images/journal/ier/previous_pdf/2_Exploring_Organizational_Commitment_Nasir_Shirbigi.pdf
- Tutar1 Hasan, Altinoz Mehmet and Cakiroglu Demet. (2011). *The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees*. African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 6318-6329. Ce site: <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- VIGAN ARSENE , GODONOU CELESTIN K. , TIDJANI Bassirou.

(2014). *ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE : QUELLE PLACE POUR LA GRH ?* . ce site

https://www.researchgate.net/publication/260333392_ENGAGEMENT_ORGANISATIONNEL_ET_PERFORMANCE_AU_TRAVAIL_DANS_LA_FONCTION_PUBLIQUE_BENINOISE_QUELLE_PLACE_POUR_LA_GRH

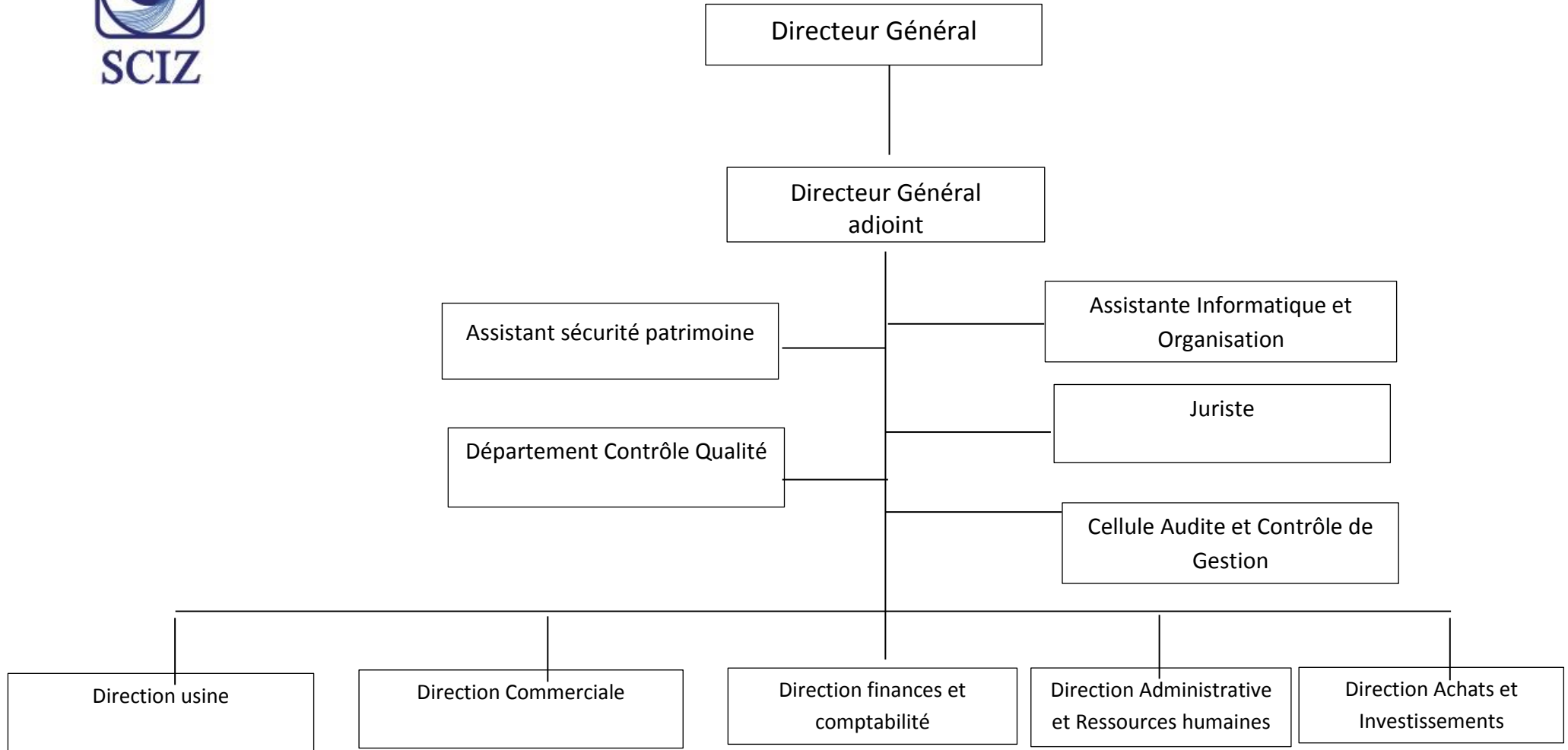
- Warsi Sundas, Noor Fatima and Sahibzada Shamim A.. (2009). *Study on Relationship Between Organizational commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan*. International Review of Business Research Papers. 05 (03). P.P : 399-410. ce site <https://bizresearchpapers.com/29.Sund.pdf>
- Wright, Peter, Kroll, Mark and Parnell, John. (1998). *Srategic Management concept*. Pretnic Hall Inc.
- Ylmaz Kürşad ,(2009). *Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools*. Journal of Educational Administration Vol. 47, No. 1, pp: 108-126.
[https:// doi.org/10.1108/09572830910928106](https://doi.org/10.1108/09572830910928106)
- YUSOB MD ZAIN , ALI and GILL , ROGER .(1999). A psychometric assessment of the malay version ofmeyer and allen's organizational commitmentmeasure.. malaysian Management Review.
<https://fr.scribd.com/doc/7842892/Organizational-Commitment-Scale>

الملاحق

الملحق رقم (01) يبين الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر باللغة العربية



الملحق رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر باللغة الفرنسية



الملحق رقم (03) يبين مقياس العدالة التنظيمية بالنسخة الأصلية

Original Questionnaire of Organizational Justice (BRIAN P. NIEHOFF and ROBERT H. MOORMAN, 1993)

Distributive justice						
		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
01	My work schedule is fair.					
02	I think that my level of pay is fair.					
03	I consider my work load to be quite fair .					
04	Overall, the rewards a receive here are quite fair.					
05	I fell that my job responsibilities are fair.					
Formal procedures						
06	Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner .					
07	My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made.					
08	To make job decisions, my general collects accurate and complete information.					
09	My general manager clarifies decisions and provides additional information when requested by employees.					
10	All job decisions are applied consistently across all affected employees.					
11	Employees are allowed to challenge or appeal job decisions made by the general manager.					
Interactional justice						
12	When decisions are made about my job, the general manager treats me with kindness and consideration .					
13	When decisions are made about my job, the general manager treats me with respect and dignity.					
14	When decisions are made about my job, the general manager is sensitive to my personal needs .					
15	When decisions are made about my job, the general manager deals with me in a truthful manner.					
16	When decisions are made about my job, the general manager shows concern for my rights as an employee .					
17	Concerning decisions are made about my job, the general manager discusses the implications of the decisions with me.					
18	The general manager offers adequate justification for decisions made about my job.					
19	When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me.					
20	My general manager explains very clearly my decisions made about my job.					

الملحق رقم (04) يبين مقياس لعدالة التنظيمية باللغة العربية

(BRIAN P. NIEHOFF and ROBERT H MOORMAN, 1993)

أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					01	تتناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة
					02	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يتعامل معى بكل احترام
					03	أعتبر عبء العمل الخاص بى مناسباً
					04	أعتقد أن الحوافز المالية التى أحصل عليها مناسبة
					05	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يتعامل معى بكل اهتمام وتقدير
					06	أعتقد أن راتبى الشهرى الذى أحصل عليه مناسباً
					07	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					08	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبى الشخصية
					09	يشرح المدير جميع القرارات للموظفين فى حالة استفسارهم عن تلك القرارات
					10	يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء
					11	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التى يصدرها
					12	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يناقشنى بكل صراحة
					13	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز
					14	أعتقد أن واجبات وظيفتى مناسبة
					15	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					16	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتى كموظف
					17	يناقش المدير معى النتائج المترتبة عن تلك القرارات التى يمكن أن تؤثر على وظيفتى
					18	يشرح لى المدير أسباب القرارات التى اتخذت بالنسبة لوظيفتى
					19	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يشرح لى الأسباب التى دعت له لذلك
					20	يشرح لى المدير بشكل واضح أى قرار يتعلق بوظيفتى

الملحق رقم (05) يبين مقياس الالتزام التنظيمي بالنسخة الاصلية:

(Meyer and Allen Model of Organizational Commitment , 1993)

<i>Affective Commitment Scale Items</i>						
01	I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.					
02	I really feel as if this organization's problems are my own.					
03	I do not feel like 'part of my family' at this organization.					
04	I do not feel 'emotionally attached' to this organization					
05	This organization has a great deal of personal meaning for me					
06	I do not feel a strong sense of belonging to this organization.					
<i>Continuance Commitment Scale Items</i>						
07	It would be very hard for me to leave my job at this organization right now even if I wanted to.					
08	Too much of my life would be disrupted if I leave my organization					
09	Right now, staying with my job at this organization is a matter of necessity as much as desire.					
10	I believe I have too few options to consider leaving this organization					
11	One of the few negative consequences of leaving my job at this organization would be the scarcity of available alternative elsewhere					
12	One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice.					
<i>Normative Commitment Scale Items</i>						
13	I do not feel any obligation to remain with my organization					
14	Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave					
15	I would feel guilty if I left this organization now.					
16	This organization deserves my loyalty					
17	I would not leave my organization right now because of my sense of obligation to it.					
18	I owe a great deal to this organization.					

الملحق رقم (06) يبين مقياس الالتزام التنظيمي باللغة العربية:

(Meyer and Allen Model of Organizational Commitment , 1993)

أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
					أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	01
					أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكل خاصة	02
					لا أشعر بأنني جزء من الأسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	03
					لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي اعمل بها.	04
					لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	05
					ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	06
					سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	07
					ستصاب حياتي بالارتباك إن تركت العمل في هذه المؤسسة	08
					رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	09
					أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	10
					من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة	11
					تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى	12
					أنا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة.	13
					لا أريد أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي	14
					سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة.	15
					هذه المؤسسة تستحق التزامي (ولائي) لها.	16
					لا أريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزام اتجاه العاملين بها	17
					أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة.	18

الملحق رقم (07) يبين مقياس الدافعية للإنجاز لخليفة محمد (2006) بالنسخة الأصلية:

كثيرا	متوسطا	قليلا	لا	العبارة	
				أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه	01
				أشعر أن التفوق هدف في حد ذاته	02
				أبذل جهدا كبيرا حتى أصل إلى ما أريد	03
				أحرص على تأدية الأعمال في مواعيدها	04
				أفكر في المستقبل أكثر مما أفكر في الماضي والحاضر	05
				أحب أداء الأعمال التي تتسم بالتحدي والصعوبة	06
				من الضروري أن احصل على أعلى التقديرات وأحسن النتائج	07
				المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال	08
				أحدد ما أفعله وفق جدول زمني	09
				أفكر في إنجازات المستقبل	10
				أكون حساسا جدا إذا فشلت في أداء عمل ما	11
				أحب الأعمال التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث	12
				عندما أبدأ في عمل ما أجد أنه من الضروري الانتهاء منه	13
				أحرص على الالتزام بالمواعيد التي أرتبط بها مع الآخرين	14
				أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات	15
				أرى أن العمل الجدي هو أهم شيء في الحياة	16
				أشعر بالسعادة عند معرفتي لأشياء جديدة	17
				عندما أفتل في عمل ما أبقى أحاول حتى أتقنه	18
				عندما أحدد مواعيد للعمل أتخلى عن مشاغل وظروف أخرى	19
				من الضروري الإعداد والتخطيطي للمستقبل لما سنقوم به من أعمال	20
				التزم بدقة في أدائي لأي عمل من الأعمال	21
				أحاول دائما الاطلاع على والقراءة	22
				أشعر بالسعادة عندما أفكر في حل مشكلة ما لفترات طويلة	23
				المحافظة على المواعيد شيء له الأولوية بالنسبة لي	24
				أتجنب الفشل في اعمالي لأنني أخطط لها قبل البدء فيها	25
				أتضايق إذا انجزت شيئا ما بطريقة رديئة	26
				أشعر أن ما تعلمته لا يكفي لإشباع رغباتي في المعرفة	27
				أتفاني في حل المشكلات الصعبة مهما تطلبت من وقت	28

الملحق رقم (07) يبين مقياس الدافعية للإنجاز لخليفة محمد (2006) بالنسخة الأصلية

(تابع):

كثيرا	متوسطا	قليلا	لا	العبارة	
				عندما أحدد موعدا فإني أحضر في الوقت المحدد بالضبط	29
				أفضل التفكير في إنجازات بعيدة المدى	30
				أعطي اهتماما وتركيزا عاليا للأعمال التي أقوم بها	31
				أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائي	32
				إن الاستمرار في بذل الجهد لإنجاز الأعمال شيء مهم للغاية	33
				أتعامل مع الوقت بجدية تامة	34
				أتجنب الاهتمام بالماضي وما فيه من أحداث	35
				أفضل الأعمال التي تحتاج إلى جهد كبيرة	36
				أرى أن البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة هو سبيل تطوري	37
				المثابرة وبذل الجهد هما أنسب الطرق لحل المشكلات الصعبة	38
				أنظم أعمالي وفق توزيعي للوقت	39
				يزعجني الأشخاص الذين لا يهتمون بالمستقبل	40
				أداء الأعمال والواجبات له قيمة كبيرة عندي	41
				أستفيد من المعلومات والمعارف باستمرار	42
				أشعر بالرضا عند بذل الجهد لفترة طويلة في حل المشكلات التي تواجهني	43
				يزعجني أن يتأخر أحد عن مواعده معي	44
				أشعر بالسعادة عندما أخطط للأعمال التي أنوي القيام بها	45
				أحب القضاء وقت الفراغ في القيام ببعض المهام لتنمية مهاراتي وقدراتي	46
				أستمع بالموضوعات والأعمال التي تتطلب ابتكار حلول جديدة	47
				أفضل التفكير بجدية لساعات طويلة	48
				أتجنب زيارة أحد إلا بموعد سابق	49
				التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتوفير الوقت والجهد	50

