

# العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الملح - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

راف :

ناد البة :

عاشور - د .

-

السنة الجامعية: 2015 - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# كلمة شكر وعرفان

احمد الله سبحانه وتعالى على جوده، منه، وفضله وإحسانه بتفقيه لي بإنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى الذي بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة حبيبنا المصطفى -صلى الله عليه وسلم. أتفضل بشكر الخالص إلى د/علوطني عاشور الذي كان لي خير مشرف من خلال ما قدمه من أفكار وأراء سديدة وتوجهات صائنة.

والشكر موصول إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل وعلى رأسهم الأستاذة : "عظيمي مسعودة" والأستاذ: "مغار عبد الوهاب" إضافة إلى الأستاذ الفاضل: "علي صوالح".

كما لا ننسى مسئولو وعمال مؤسسة الإستشفائية الشهيد عسلي محمد بعين الملح المسيلة.

پرس

## المحتويات

فحة	وى
	إهداء شكر وتقدير
أب	مة
<b>الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة</b>	
05	1- الدراسة. ....
07	2- تساؤلات الدراسة. ....
07	3- ، الدراسة. ....
08	4- أهمية الدراسة. ....
08	5- الدراسة. ....
09	6- تحديد المصطلحات. ....
10	7- : السابقة. ....
<b>الفصل الثاني: العدالة التنظيمية</b>	
14	هد ..
15	1- العدالة في الإسلام. ....
16	2- ، الفكر الإداري الحديث. ....
18	3- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية. ....
33	4- الة التنظيمية. ....
37	5- مفهوم العدالة التنظيمية. ....
38	6- ة التنظيمية. ....
43	7- أهمية العدالة التنظيمية. ....
46	- : الفصل. ....
<b>، الثالث: للإجاز</b>	
48	تمهيد. ....
49	لا : عية. ....

## المحتويات

50	1- مفهوم الدافعية.....
51	2- الدافعية.....
51	3- تصنيف الدوافع.....
52	4- الدافعية.....
54	5- نظريات الدافعية.....
57	بالجملة.....
57	1- مفهوم دافعية الانجاز.....
58	2- نعية الانجاز.....
59	3- أنواع دافعية الانجاز.....
60	4- نائص الانجاز.....
61	5- أساليب دافعية الانجاز.....
64	6- نعية الانجاز.....
71	7- قياس دافعية الانجاز.....
<b>الرابع : إجراءات الميدانية</b>	
77	تمهيد :.....
78	استطلاعية.....
78	المجال المكاني.....
84	الزماني.....
85	المجال البشري.....
86	واصفاتها.....
89	منهج لدراسة.....
90	مع البيانات.....
93	الخصائص السيكوسومترية لأداة القياس.....
96	مائية المستخدمة.....
	خلاصة الفصل.....
<b>الخامس : تحليل النتائج</b>	
99	تمهيد :.....

## المحتويات

10	.....	1- ضوء فرضيات الدراسة
108	.....	2- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
11	.....	3- ام للنتائج
112	.....	التوصيات والاقتراحات
11	.....	نمة
117	.....	الملاحق
11	.....	ر. والمراجع

## الجدول

رقم	وان	فحة
01	نتائج تقييم الأداء.	24
02	طان اسيان بن نراد ي فعية جاز.	68
03	بمستشفى العمومي عسلي محمد	83
04	المتواجدين في المستشفى	84
05	. في كل فئة عمالية	86
06	بنة حسب متغير الجنس	87
07	نسب متغير الخبرة في العمل	88
08	حسب متغير الحالة المدنية	89
09	صحيح الاستبيان .	93
10	ت الاستبيان	95
11	لأفراد على محاور الإستبيان	100
12	محور تحمل المسؤولية	102
13	على محور مستوى الطموح	103
14	لعينة على محور المثابرة	104
15	ل الارتباط (R) ظيمية وتحمل ؤولية.	105
16	ل الارتباط (R) بة ومستوى الطموح	106
17	ل الارتباط (R) ظيمية والمثابرة	108
18	ل الارتباط (R) ية والدافعية لانجاز	109

## الأشكال

رقم	وان	فحة
01	رية التوقع .	27
02	تر و لولر .	28
03	ى بورتر ولولر	30
04	إدراكات العدالة	36
05	عدالة التنظيمية .	44
06	هذه الحاجات حسب ماسلو:	53
07	تنظيمي للمؤسسة	81
08	ينة حسب متغير الجنس)	87
09	سب متغير الخبرة في العمل)	88
10	حسب متغير الحالة المدنية)	89
11	التنظيمية وتحمل المسؤولية	106
12	التنظيمية ومستوى الطموح	107
13	دالة التنظيمية والمثابرة	108
14	التنظيمية والدافعية للإنجاز	109

دومة

لدمة:

طور التكنولوجيا الرهيب و بروز ظاهرة  
ت الحياة و خصوصا القطاع الخدماتي الذي  
مملاقة و برؤس أموال ضخمة و موارد بشرية  
، والمسؤوليات و طرق لتسير و تعقدها كما  
مرضية داخل المؤسسات لعل أهمها انخفاض  
ت الخدماتية و تأثير على أهدافها المحدد مسبقا،  
دراسات مستمرة من أجل فهم العدالة بكل  
ن مستواها داخل التنظيمات .

، على ما تم تناوله من طرف العديد من  
سلوك التنظيمي و ذلك للحصول على برامج  
تطبيقها على العمال لكي يقوموا بأداء فعال  
نوع طابعا شموليا بمعنى أن كل المؤسسات  
تنظيمية المطلقة داخلها.

التنمية الاقتصادية و ذلك لكونها ترفع من  
هم بالمؤسسة، و بهذا ما ينعكس على أدائهم  
لبذل مزيد من الجهد و ارساء روح التعاون  
ك تظهر أهمية دراسة الدوافع في مختلف في  
س العمل و التنظيم لما لها من تأثير على كفاءة

رد.

العدالة التنظيمية بدافعية الانجاز لدى عينة  
ية البحثية التي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة  
فرضت علينا طبيعة الموضوع اتباع خطوات  
، و بهذا الغرض تم تقسيم

لوصول إلى ايجابيات  
سة فصول هي :

لتمهيدي : بالبحث.

لدراسة حيث تم عرض إشكالية بنوع من  
والتساؤلات الفرعية المتمخضة عنه ثم وضع  
ثم أهداف الدراسة بعدها تم تقديم تعريفات  
من الدراسة التي تناولت هذه المتغيرات.

، الثاني : لعادلة التنظيمية

إدارة الموارد البشرية في تحقيقها، نظرياتها

ا وفي الأخير أهميتها.

، الثالث : افعية للإنجاز

مه إلى قسمين:

، الأول م الدافعية، خصائصها وتصنيفاتها

أهم نظرياتها.

م الثاني: نتائجها وأنواعها، خصائصها وكذلك

ا وأخيرا كيفية قياسها.

، الرابع : والإجراءات الميدانية

ان فيها التعريف بميدان الدراسة وتحديد

ن المنهج المستخدم في الدراسة ، ات جمع نتائج

قدمت في اته راسة هي نتائج، لحظة، ابله، تبيان مد تحقيق من

دقه اته، بها مائص سومترية أداة ثم رقنا في خير لي باليب

صائية خدمة.

صل امس: وان رض نليل نتائج

مد حور لي ريغ نتائجها ليلها لي موء ميات ضوع

سير ائج حصل بها، ثم لديم نملة من ميات راحت تفادة من نده

راسة كون لملقا كات نرى في خير أتي ائمة هي راسة.

# النظري

التمهيدي : م للدراسة

، الثاني : لتنظيمية

الثالث : ة للإنجاز

# التمهيدي: العام

## رأسة

- 1- الدراسة.
- 2- الدراسة.
- 3- الدراسة.
- 4- لدراسة.
- 5- الدراسة.
- 6- مصطلحات.
- 7- السابقة.

## -1 - كالية :

حددة، وينتمي الأفراد للعمل فيها من أجل  
 سية ولكي يتمكن كل من الطرفين - ة والأفراد - ن  
 ن بين تلك الأهداف، ولا يتجسد ذلك إلا بدفع  
 العمل من أجل بلوغ هذه الأهداف وذلك من  
 هذه الروح التي تجعل المورد البشري يكون  
 بأرائهم واقتراحاتهم عنصرا منسجما مع فريق  
 ويمكن بناء هذه الروح من خلال توفير عدة  
 العدالة والمساواة هو من أهم هذه المتغيرات.  
 المهمة في تسيير الموارد البشرية داخل  
 لال تحقيق تكافؤ الفرص لجميع العاملين في  
 فتحقيق العدالة التنظيمية أصبح يمثل عنصرا  
 البشرية، ففعالية المنظمة تتوقف على مدى  
 ات، التي تصدر من القادة الإداريين.  
 للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة  
 ت والممارسة الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم  
 صاحب الشخصية المتكاملة الركيزة الأساسية  
 ج المنشودة من خلال تعامله القيامي وممارسته  
 ووسيه داخل المؤسسة.

اثبتت " أين ' ي العديد من المتغيرات الشخصية

د والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل  
 وع العدالة التنظيمية عن أنه كلما زاد شعور  
 الراحة النفسية والشعور بالولاء والالتزام نحو

تنتج عنه ظواهر سلبية كالصراعات وارتفاع

ران العمل.

( الوهاب، 2015 )

دل فيها إلى أن هذه المشاعر التي

ما أثبتته " مز "

سلوكه وعلى مقدرته ورغبته بالعمل.

ة الأساسية التي تضمن بقاء المنظمات

نمية الاقتصادية لها، وفي ظل تحقيق الأهداف

رار في تدقيق مبادئ العدل على جميع القوى

غبة لديهم في العمل تلك الرغبة التي تدفعهم

لدفع هو ما يسمى بالدافعية للإنجاز لديهم هذه

نظومة الدوافع الإنسانية ولها أهمية كبيرة في

تصادي، فهي تعمل على زيادة معدل الانتاجية

سومة من قبل المؤسسة.

اعية والخدمية على محاولة فهم هذه القوى

د تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذا الصدد

ر أفضل المستويات التي يكون الفرد

نر " يلاندا "

ل للقيام بأعماله ونشاطاته بصورة جيدة، كما

ية يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل

ا لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة والتي

، المثابرة والعمل المستمر دون توقف ذلك لأن

لي من الطموح.

إنجاز وتأثيرها المباشر والقوى على أداء

جراء بحوث عملية لمعرفة الأسباب التي تقف

خدمية والعوامل المؤدية إلى غيابه ورجحوا أن  
 يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الدافعية.  
 العدالة التنظيمية والدافعية لإنجاز، ارتأينا  
 الصحية، وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية

" سلي محمد - الملح - سيلة -.

الدراسة في التساؤلات.

-2 ، الدراسة:

الرئيسي:

مأيا بين العدالة التنظيمية والدافعية

في المؤسسة الإستشفائية؟

• الفرعية:

ن العدالة التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى

لعمومية الاستشفائية؟.

ن العدالة التنظيمية ومستوى الطموح لدى

لعمومية الاستشفائية؟.

، العدالة التنظيمية والمثابرة لدى الموظفين

مية الاستشفائية؟.

-3 ، الدراسة:

الرئيسية:

نأيا بين العدالة التنظيمية والدافعية

ؤسسة العمومية الاستشفائية.

• الفرعية:

ة التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى الموظفين

مية الإستشفائية .

— لة التنظيمية ومستوى الطموح لدى الموظفين  
— رمية بالمستشفى.

— لعدالة التنظيمية والمثابرة لدى الموظفين  
— مية الاستشفائية؟.

## -4 الدراسة:

ة التي يتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية وما  
نها وما قد يتمخض عنها من حقائق يمكن  
ت والاستراتيجيات المناسبة.

— ووضوع والذي يعتبر من المواضيع الهامة في  
— ك التنظيمي.

— وارد البشرية آلا وهي العدالة داخل المؤسسة  
— يتها في رفع الكفاءة وجودة الإنتاج لتحقيق  
— ها المادية والبشرية.

— ة ميول العمال نحو الوظيفة.

— في رفع وزيادة الإنتاجية.

— به وهو العدالة التنظيمية ومقدرا العائد الذي

— ية الانجاز لدى العمال في المستشفى.

— ة التنظيمية على دافعية العامل.

— ي في نجاح المؤسسات واستمرارها وبالتالي

وتوفير كل احتياجاته.

## -5 الدراسة:

ائيا بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز.

ائيا بين العدالة التنظيمية وتحمل المسؤولية.

أثياً بين العدالة التنظيمية ومستوى الطموح.  
حصائياً بين العدالة التنظيمية والمثابرة.

-6 - مصطلحات:

- 1-6 - للعدالة التنظيمية:

ما يحدث داخل المنظمة وذلك انطلاقاً من  
إلى عدالة القواعد والقوانين التي تنص عليها

ظمة.

- 2-6 - رأيي للدافعية:

ويوجهه نحو تحقيق هدف معين وتحافظ على

بلوغ هذا الهدف.

- 3-6 - ي لدافعية الإنجاز:

بني نحو التفوق وزيادة مستوى الطموح

✓

على الصعوبات والمشاكل التي تواجهه.

في المؤسسة الاستشفائية عسلي محمد بعين

✓

تخدم في هذه الدراسة والمتمثل في

لح - بيلة -

ت التالية:

البنود من 18 إلى 26 في درجة هي 20 على

مسؤولية:

ة هي 28.

البنود من 27 إلى 36 في درجة هي 19 على

الطموح:

ة هي 31.

البنود من 37 إلى 44 في درجة هي 6. رجة هي

نابرة:

.24

-7 ن السابقة:

• عربية :

تتير تخصص إدارة التربية والتخطيط والتي  
مدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها عنوان "

علمين من وجهة نظرهم ' : الأستاذ " بمد بن جابر  
ن عبد الرحمن الشقران، جامعة أم القرى هري'

بيبة السعودية 1435 هـ - 2004.

ه الدراسة في ما يلي :

-1 ية وأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية

رجهة نظر المعلمين.

-2 مي المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة

رهم.

-3 ت المعلمين لتقديرهم مستوى توافق العدالة

نبرة أو الدورات التدريبية والتخصص.

-4 ، توافق العدالة التنظيمية وأبعادها ودافعية

جاز وبأبعادها .

- ، أما عن عينة الدراسة لهذا البحث فقد تم

نوائية، فكان قوامها 580 لاحظة والاستبانة لجمع

انات والبيانات والبرامج الحزم الإحصائية "SPSS".

\* إلى النتائج التالية :

- :الاة التنظيمية كانت ( لية ) بث حصل المجال ( :الاة

لاقية) أولى، ثم مجال ( تعاملات ) ، وفي المرتبة

مجال ( التقويمية ) ة تقدير ( سطة ) نبة الرابعة مجال

( إجراءات ) ( تقدير ( سطة ) )  
 ( زيع ) ( تقدير ( سطة ) ) .

- إابات المعلمين حول مستوى العدالة التنظيمية

مي باستثناء الفروق التي ظهرت على مجال

( التوزيع ) لصالح مستوى ( ت عليا ) روق ذات دلالة

. التنظيمية تعزى لمتغير ( الخبرة ) .

تي ظهرت بمجال ( التقويمية ) صالح ( ات فأكثر ) .

- دي المعلمين كانت لدرجة ( الية ) صل مجال ( يز

تقان ) لأولى ثم مجال ( نبرة ) مجال ( افسة ) مال ( بالنفس ) م

مال ( قلالية ) وجود علاقة ( ابية ) بين جميع مجالات

( التنظيمية ) مع مجالات ( الانجاز ) تائج وجود علاقة

( ابية ) : التنظيمية، وبين مجالات دافعية الانجاز .

اسة السابقة :

حليل عناصرها الأساسية حاولنا تحقيق

من خلال إجراء هذه الدراسة .

الدراسة السابقة فيما يلي :

- ، أهداف البحث .

- ، من مفاهيم مستخدمة في دراسته .

- ري ومنهجي ملائم للبحث .

- نتها مع الدراسة الحالية، فقد تم رصد جوانب

مة الحالية والتي كان لها أثر كبير في بناءها .

## دراسة السابقة والدراسة الحالية:

• الموضوع: حد كبير مع الدراسة السابقة الذكر

الالتظيمية ودورها في مدى تحقيق وزيادة

النجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

• ستخدمة في الدراسة: مع الدراسة السابقة في

ت من الميدان عن موضوع الدراسة.

• ية اختيارها: اسة السابقة في طريقة اختيار

رها بطريقة عشوائية.

الية عن الدراسة السابقة:

ة الذكر من خلال تناولها لموضوع العدالة

يهدف إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية

ن الدافعية ) ، الطموح المثابرة).

ة الاستشفائية عين الملح - سيلة - .

سابقة في مجتمع الدراسة وزمن التطبيق.

بقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي

باطي.

سابقة أفادتنا في بيان أهمية الدراسة

أداة وإعدادها.

سبة للدراسة استخلاص النتائج وعرضها

عن تساؤلاتها وتقديم التوصيات.

# ، الثاني : تنظيمية

- بيد .
- 1 ، الإسلام .
- 2 الفكر الإداري الحديث .
- 3 في تحقيق العدالة التنظيمية .
- 4 الة التنظيمية .
- 5 لة التنظيمية .
- 6 ة التنظيمية .
- 7 ة التنظيمية .
- الفصل .

هيد:

جالا لدراسة وسيلة مهمة من وسائل تقدم  
كانة بين الدول المتقدمة، إن تحقيق العدالة  
ن جانب العاملين بالمنظمة، ويحقق للمنظمة  
الربط النظري قما في هذا الفصل بعرض  
تناولت العدالة التنظيمية حيث تضمن هذا  
تطورها في الفكر الإداري الحديث، ثم تم  
تحقيقها وتجسيدها داخل المنظمات، كما تم  
ية، بعدها قدمت جملة من التعاريف الخاصة  
ف إلى ذلك مدى أهميتها في المنظمة .

1- في الإسلام :

م تحت صاحب العم ل  
ي يكفل للعامل تغطية حاجاته .

بن عربيهم وأعجميهم إلا بالتقوى حيث أمرنا  
آيات كثيرة منها قوله تعالى: [ نَدْل وَالْإِحْسَانِ

وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ] حل 9

م أن يقيم العدل ويتولى النظر في مظالم

ظالم ولا يساوي بين المحسن والمسيء في

، بل يعطي كل ذي حق حقه.

( السكارنة، 20( ص: 10)

. القيادة والإدارة في الإسلام ورأس مالها

دونها لا تنهض الإدارة والقيادة في الإسلام

بواجباتها.

مر، وفي كل سلوك من جانب القائد وأعضاء

ه امتثالاً بقول الله تعالى: [ فَادْعُ ، فَادْعُ مِرْتٌ وَلَا تَتَّبِعْ

أُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا

نَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا لَمَصِيرُ ] يرى 15.

ة، ولا عبث ولا جور، بل عدل قائم على

م الميل أو يتأثر بالهوى .

الخيرة هو العدالة ، حيث يتمثل جوهر

أن تدعم هذا النظام لكي تثبت أركان العدالة

وظيفته الحقيقية التي تتناسب مع قدراته

اهبه.

( محمد، ص: 69)

قال " حتى لا يطمع شريف في حيفك ولا  
 من عدك ' الإسلامى وردت فى كتب عمر  
 الله عنه.

( مذكور ، 197 ص: 38 )

## 2- الفكر الإدارى الحديث:

برت فى الفلسفة ثم انتقل المفهوم للدراسة  
 والاجتماع والإدارة، وقد تم استخدامه فى  
 إحصاف فى بيئات العمل المختلفة من خلال  
 تهم بصورة موضوعية خالية من التحيز فى  
 أنفهم.

( ي حسين، 2010 ص: 21 )

ن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها  
 نظمات وتحقيقاً لرضا الأفراد المرؤوسين فيه  
 لإدارة الحديثة إلى تركيز. تأثير من الظواهر  
 خيارات التوظيف، والأجور. بهم إلى اعتبار  
 ية للهيكلى الاجتماعى والنفسى للمؤسسة.  
 ة تناولت العدل وتطبيقاته أو ما يعرف  
 لى بين مصالح المرؤوس من  
 المنظمة من جهة أخرى.

ع العدالة التنظيمية بشكل مباشر وغير  
 ة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة  
 كل منها . نشاط يقوم على التنسيق بين مصالح  
 والرئيس فى المؤسسات

بأدى الإدارية ( فايول ) ( Henry Fayol ) ، مبادئها

تنظيمها مع المرؤوسين ومنها: : والتعويض

تكون . مادللة بحيث تحقق رضاهم عن العمل

في معاملة الرئيس للمرؤوسين حيث يحصل

، خلال التعاطف معهم والعدل في معاملتهم.

ت الإنسانية نظرت إلى العدالة التنظيمية

المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات

وكذلك أكدت على أهمية التركيز على

تكون إحداها على حساب الأخرى، مما .الح.

دما لاستبداد والظلم والإجحاف في حقوق.

أهم مبادئها: مهم في تشجيع الإنسان، وأنه

باتهم النفسية والاجتماعية، وقد ربطت حركة

بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

إدارة أهمية كبيرة للمعاملة العدالة وحل

راطي، وتعتبر العدالة التنظيمية مؤشرا لقيم

تنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في

نظمة .

ور في نظريات العدالة نشأ من خلال

ظيمي والتي توصلوا من خلالها إلى المفاهيم

أماكن العمل وذلك من خلال دراسة العدالة

وؤسون بموجبها بتقدير او تحديد ما إذا كانوا

ن والتقدير في المتغيرات

اف في عملهم .

تبطلة بالعمل.

قرن العشرين الذي تميز

ان ونيهوف ( 1993 )

ما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت

المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالافتقار

والمادي .

( ر عبد المجيد، . ص : 18 )

### 3- في تحقيق العدالة التنظيمية :

إدارة الموارد ،  
، والتطوير ، فالمنظمة يجب أن تتوفر لديها  
الرئيسية منها :  
عدل والمساواة والاحترام مع  
السلوك الفردي، فتحقيق العدالة التنظيمية  
جدة لإدارة الموارد البشرية ففعالية المنظمة  
التي التنظيمية وتتجلى هذه الممارسات في:

( حمد مرسي، 2006 ص : 51 )

1- الأجور :  
املين في المنظمة بعد من الأمور  
شأنها ان تعمق الولاء للمنظمة وتشعر العامل  
هم بالانجاز السليم وإعطاء كل ذي حق حقه.

( لم محمود، 2010 ص : 153 )

مع قيمة الوظيفة أهميتها السلبية مقارنة  
ن بين أجور الوظائف المختلفة في المنشأة

( ين الباقي، 2002 ص : 287 )

ل سياسة الأجور، الحوافز والخدمات بين  
، لأن نظام الأجور ومرتبطة باستمرار حياة  
الأجور موزعة توزيعا عدلا وفق مهارات  
ما يضمن لهم حياة كريمة.

( غفار، 2002 ص : 26 )

ب على المديرين مراعاة ما يلي:

- معدلات الأجور لوظائف مناظرة لها في العمل ( الخارجية )
- عدلات الأجور لوظائف مناظرة لها داخل ، خلال تقييم الوظائف ( الداخلية).
- ن بأداء وظائف مشابهة داخل المنظمة وذلك تعرف على معدلات انجاز الوظائف .
- عدلات الأجور السائدة .
- كل من ( Kerr&Sloun1989 ) ، ما يلي لإ تعبير عن قيم سبة للعدالة التنظيمية .
- ، إلى وجود علاقات بين العدالة في تخصيص ن وسلوك المواطنة التنظيمية ( Knovky1989organ )
- آت فإن سلوك المواطنة التنظيمية يكون هو له الموظف الامتتان والمعاملة بالمثل.
- ( David.g.m.1995. p/ 457 )
- على العلاقة الطيبة بين العاملين والإدارة ، الأفراد ذوي القدرات العالية للعمل بالمنظمة ( ميل قباري، د. ص: 167 )
- تويات الأجور وأنظمة التعويضات يجب أن تكون محفزة وعادلة ففي سياسات الأجور ويرفع من معدلات الغياب ودورات العمل ( وسوي، 2006 ص: 29 )
- 2 الترقية: سيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة ، هذه الوظيفة على مسؤوليات ، كما أنها عادة ما لراقي إلى مكانة أعلى مثل: أهمية ،حرية اكثر ، إشراف عام، فهي إذا بمثابة إعادة تعيين

من الإجراءات لتأكد من استيفائه لشروط  
أن تحرص المنظمة في اختيارها لأسلوب  
يق الرضا الوظيفي للعاملين والموازنة في

حقيق ذلك.

ستقراره لا بد أن يكون هناك من الضمانات يتيح  
كذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقيته  
دخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم ا يقال

أس الملك.

( موضي، 2008 ص: 156 )

قياسا بالآخرين، فعدم ترقيتهم في النهاية  
لك يجب على الإدارة الاهتمام بوضع برامج  
ب أي فرد يكون مستحقا للترقية وشرح أسس

أساسها الترقية.

( جمال الدين، 2006 ص : 60 )

مجموعة أسس هي :

كتسابه خبرة ومهارة في مجال

والكفاءة: أدمي

الفرد المنتج النشط ذي المهارات العالية. جمع

الذي يقوم عليه نظام الترقية.

( يب شويش، 2005 ص : 281 )

عن العمل مصدره الأساسي عدم وضع

ه، أو كوجود خلل في سياسة الترقية بالمنظمة.

( محمد مرسي، 2006 ص: 212 )

الاستقرار الوظيفي والتعاون

نقيق العدالة :

ب-

يحقق التكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم

في تحقيق هذا التوازن بين أهداف المنظمة

زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في  
ر فهذا يمثل مصدرا لعدم العدالة التنظيمية

( زايد، 2006 ص:170)

ج التدريبية  
مي للمنظمة، وتحسين الروح  
، بلا شك إلى رفع الولاء التنظيمي للمنظمة  
ما وهذا يؤدي بلا شك إلى دفع درجة الكفاءة

الأداء

( لم محمود، 2010 ص:128)

ة في برامج تدريبية تعد أسس للتفرقة  
مة العمال أو اشتراكهم في حضور برامج  
تحسين إنتاجيتهم وأجورهم . دوران العمل في

وؤسسات.

( أبو قحف، 1992 ص:194)

في حين يزداد عن إحساسهم بعدم العدالة  
في مجال التدريب فقد تتضمن التلخص  
ن الطريق ترشيحهم لبرامج أصحاب النفوذ

ليمية

ليمي.

( زايد 2006ص171 )

3- المعاملة:

عاجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة  
، فكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة لأنه  
طلب كلامهما المعاملة العادلة من الإدارة في  
مال في اتصالهم بالإدارة.

( ر يونس، 1971 ص60ص40 )

يصبح في أوج كفاءته عندما يشعر بأنه  
 ة والرؤساء لأن هذا الشعور يحقق له الأمن  
 استقرار في عمله، هذا الولاء الذي لا يمكن  
 انية بين العاملين والرؤساء والإدارة وبقدر  
 ادل، حيث انه من بين أهم العوامل التي تؤثر  
 فيها ولا ظلم فيها، فهناك من العاملين من  
 عدالة المؤسسة فيها تضعه من سياسات تمس  
 سة معينة تهدف لخلق جو مبني على العدالة  
 قه ويثق في عدالة الإدارة في البناء التنظيمي

عنصر فيه.

( د عبد الغني، 2001 ص: 310)

في المعاملة، بمعنى أن يمتلك مسؤول  
 صداقة من خلال إظهار قيم المنظمة المرغوبة  
 بية في التعامل مع الآخرين.

( محمد مرسي، 2006 ص 51).

اللة وبالتالي السعي لترك العمل وربما التورط  
 لرية العدالة والمساواة ( Aqams1963 ) درجة الجهد

حساس الشخصي لمعاملة المؤسسة له على

فيه زملاء العمل ويقصد

العدالة ضمن الإطار

حساسية الفرد تجاه المعاملة التي يتلقاها عند

كفاءات الوطنية فعلى المنظمة إتباع أساليب

نصاف والعدالة.

( بن موسوي حمدي، 1999 ص: 127)

، فيجب أن يتعامل معهم باحترام وعدم

ب التملق أو من خلال الوساطة والمحسوبية

لاء العمل والمحافظة على العلاقات السليمة  
إيجابية بين الزملاء للمساعدة في تحسين بيئة

ة المؤسسة السليمة.

( السكارنة، 2009 ص: 80 )

لابد أن  
إللاقات الصناعية الجيدة يكمن في  
إلنصاف والمساواة إداريا ومالياً.  
ة ليست قضية  
س معينين في التسلسل الهرمي الوظيفي.

( رين مراد نمر، 2010 ص: 38 )

داء إلى عشرينيات القرن  
رة وتقييم الأداء: - 4

وملائمة فذلك يكشف عن مدى عدالة نظام  
على أسس موضوعية وعادلة يؤدي إلى رفع  
أداء عملهم بكفاءة وإشعارهم بالمسؤولية.

( حسن موسوي : 1999 ص 127 ).

العاملين والإدارة كما يساعد على اكتشاف

الإدارية.

( جمال الدين، 2006 ص: 199 )

م تقرر معظم المنظمات أن يتم عرض  
التنظيم، وذلك لمراجعة التقارير التي وضعها  
وحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين  
، ان يكون الموظفون على علم بهذه المعايير  
بدأ العدالة والمساواة في التقييم.

( محمد الباقي، 200 ص: 372 )

توتر هو تقييم غير الملائم للأداء، ومن ثم  
لين يؤدي إلى افتقار العاملين الثقة .

( د عبد الفني، 2001 ص: 60 )

نعيفاً لخطأ صغير ارتكبه قبل التقيي م قد  
 لأخلاقية هذا ظلم واضح حيث من المفترض  
 الناحية الإدارية يعد هذا السلوك محبطاً  
 تماسة للأداء، بسبب التقييم الغير العادل، كما  
 من جهة، ومن جهة أخرى هو تشجيع ذوي

رة المؤسسة.

( جاب الله، 2005 ص:521)

رقم (01): نتائج تقييم الأداء.

رقى	قى	رقى
م لا يحقق من وجهة نظر رد	عدالة التنظيمية	الة 1:
حقق العدالة يمية .	ق العدالة التنظيمي ة بن لاء والمنظمة	الة 3:

( زايد، 2006 ص173)

- الة 1: يث تنعكس نتائج تقييم المدير النتيجة  
 بر مع حقيقة ومستوى أداء الفرد.
- الة 2: حيث أن قرار المدير لا يعكس الواقع  
 أ عن هذا الموقف الكثير من الصراعات .
- الة 3: لاستياء وعدم الثقة في الإدارة وغالبا ما  
 اتصالات غير الرسمية لفرض واقع حقيقي  
 تحقق نتائج سلبية .
- الة 4: حالة مع الحالة 1 ير متطابقاً مع مستوى  
 أساسي في تحقيق عدالة التعاملات، فهو اقدر

الأكثر إماما بمتطلبات الوظيفة، وبمستوى  
ما لتحفيزهم نحو أداء أفضل.

5- الجزاءات :

ق علاقات جيدة بين العاملين من جهة  
، تسعى المنظمة إلى وضع الإجراءات اللازمة  
، يستطيع لموجبه العاملين استخدامه للتقدم  
، فلو استحق العامل توقيع جزاء تأديبي عليه  
من الأمور العادلة التي لا يستطيع احد أن

كرها.

( الح فالج، 2004 ص:163)

في توقيع الجزاءات على الأفراد الذين  
مبدأ نتيجة لتوقيع الجزاء على بعض الأفراد  
بالمحابة والمحسوبة، كما يجب ان يكون  
العليا إذا اعتقدوا إنهم عوقبوا بغير وجه حق  
قق شعور الأفراد بالعدالة والأمن وارتفاع

ياتهم.

( ر يونس، 1971 ص:61)

ل على ثقة العاملين في عدالة النظام عن  
هم والثناء عليهم عندما يستحقون الإشادة

زاتهم.

( محمد أحمد، 2003 ص: 165)

د اتخاذ الإجراءات التأديبية أو توقيع  
ير، إلا أن عليه ألا يتأخر في دراستها  
الفرد من مضايقات أو ما يحس به من سوء

اءات .

الرضا بدفعه بعيدا عن الحماس اتجاه عمله

: الإجهاد النفسي .

مستوى الخطأ الذي ارتكبه العامل، فعدم

اعات والتغيب والصراعات بدون عذر تعتبر

ن تطبيق الجزاء بصورة عادلة، بمعنى أن

الظروف يجب أن يخضعوا لنفس الجزء .

( ود نجم، 2005 ص: 244 )

-4 العلة التنظيمية :

عدالة التنظيمية ومن هذه النظريات مايلي

\* وقع لفروم : Vovoom Ex

: وأكثرها قبولا من الناحية

ية التوقع ( يوم )

نا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه تقوم

لأداء للفرد تسبقه مفاضلة بين بدائل قد تتمثل

ه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة

ك المتعلقة بالأداء.

± 1 رية التوقع :

حصول عليها مثل الترقية الأجر ،

العوائد : ✓

حقيق الذات .

اء ومحتواه ، وإمكانية الحصول على

سيلة: ✓

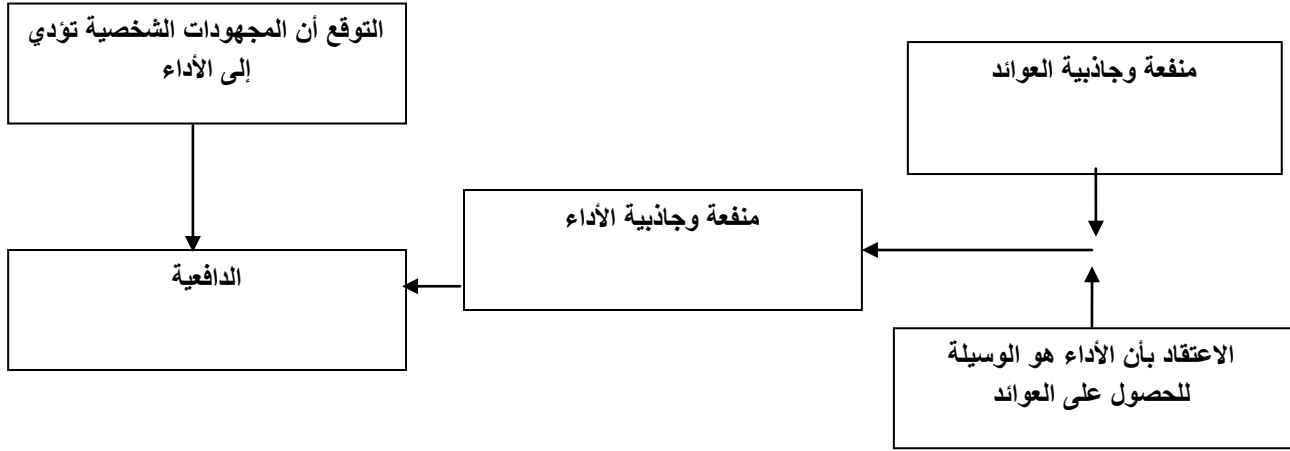
ة والعكس صحيح .

ود والنشاط الذي سيبدله ، بين مستوى

وقع: ✓

إليه من جراء هذا المجهود .

## رقم (01) رية التوقع .



( حمد صالح الخناوي، 200 ص: 23 )

على المدير أن يوجه مرؤوسيه، لمساعدتهم  
وأن يساندهم في تنمية تلك المهارات التي

مستوى أدائهم.

Porter An \* تر ولولر

اء العاملين وفعالية الدوافع

ظرية ( ولولر )

هم وقناعتهم ومدى إدراكهم الايجابي بين

أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم

أداء العاملين ' الأداء و الإنجاز

تمد ( ولولر )

، وهذه الفوائد تعود على الرضا عن العمل

عور الفرد بالفخر عندما يؤدي

الداخلية " اتية'

نقات أما العوائد الخارجية فهي التي تمنحها

ي الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية ، كما

لعدالة العوائد التي يستلمها من المنظمة.

مع نموذج ( ولولر ) ، الانجاز والرضا، ومتى

يعتقد الفرد أنها عادلة ومنسجمة مع الجهد

هذا الجهد ، أي أن الرضا يعتمد على مدى

كفاة التي يستلمها .

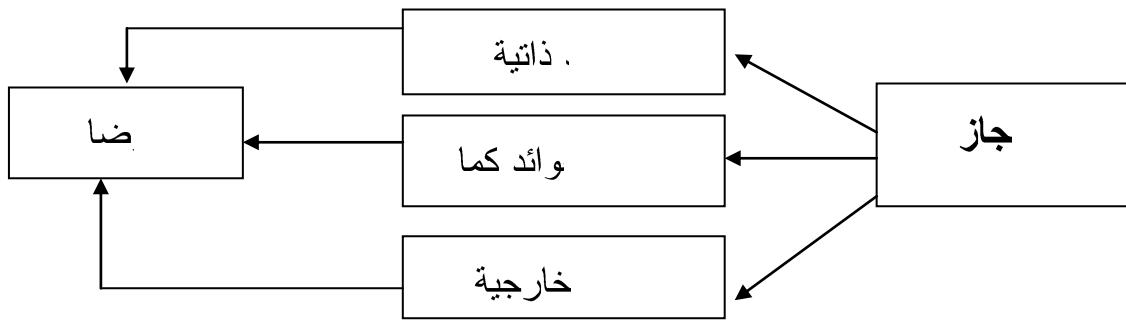
على أساس نظرية الإنصاف ( .الة ) مقارنة

ما يحصل عليه ، بل إنه يقيم أيضا مواقف

ن الآخرين يحصلون عليه ، ويجرون مقارنة

، يحصلون عليها مقارنة بالآخرين.

رقم (02) : رتر و لولر.



بهد والأداء والنتائج كما يلي :

✓ جهد والواقعية : من ناحية، لكيفية وإدراك

، الجهد والمكافأة .

✓ أداء والمكافأة : لا ترتبط المكافأة الخارجية

صورة مباشرة ، أما المكافآت الداخلية - نوية

- يرتبط بأداء العمل .

✓ الة : ت توزع على أساس عادل ، وبذلك

كما يراها الأفراد وهي رضاهم ( و لولر )

العمل .

1 - بورتتر و لولر :

في أربعة أبعاد وهي :

- جهد :  
ي أداء مهام عمله ، هذا الجهد يختلف  
قوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية  
مكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد .

- أداء :  
يأسها بموضوعية ويعتمد على كمية الجهد  
معارفهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه  
بإم به:  
بإفأة:

كل من ( ولولر ) - الداخلية - المعنوي - مع الرضا  
از أو تحقيق الهدف، وإدراك عدالة المكافآت  
مرا بالتقدير الذاتي للأداء .

- رضا:  
مكافآت الفعلية ، مقابل إدراك الشخص  
ظيفي من خلال إدراك العاملين للعدالة في  
رضا أكبر عندما يتم مكافأتهم بشكل عادل .



## \* الجدارة :

الجدارة إلى كتابات كل من ( نور ) حاته  
 الحركة والزمن، وكتابات ( بلاند Maccl )  
 العشرين عن فكرة الجدارة  
 له للتنبؤ بالأداء  
 ي عيوب قياس الذكاء والاستعداد.

علمية ونماذج الجدارة تعريفا لكل من

" دارة " و " الجدارة " لبناء وتطبيق وقياس الناتج  
 مية لتحقيق العدالة التنظيمية .

1- الجدارة: فيها ( ايل Mira ) ، أنها  
 لأداء المتميز، ويعرفها ( قل 1999 Din ) ، أنها  
 لوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة !

، فيعكس التعريف الأول خصائص " الوظيفة " ما  
 ت، ووضع مجموع هذه الخصائص موضع  
 الثاني يعكس خصائص الوظيفة ذاتها أي  
 ليات والأفراد والمعلومات والأموال لأداء

مدير .

تنظيمية عن طريق تدعيم المكونات الأساسية  
 ناملين على تحسين مخرجاتهم عدالة التوزيع  
 مائل تحقيق تلك المخرجات - ت، وعلى ضوء  
 فق في ظل التفاعل بين الوظيفة وشاغلها .

2- الجدارة : أساسية لمفهوم " الجدارة " المنظمة

ت الأفراد ذوي الأداء المتميز داخل المنظمة  
 ف ( Lucia & hger ) " الجدارة " أنه " نفية تحدد

والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين

بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها

إتيجية "

الهدف الأساسي لنماذج الجدارة هو  
عاملين من أصحاب الأداء المتميز والعاملين  
ارتفاع إحساس العاملين بالمساواة ومن ثم

تنظيمية .

-3 ماذج الجدارة :

ل تحقيق العدالة التنظيمية، والتأكد على:

✓ تحقيق العدالة :  
عات ذات العلاقة باختيار  
ة والنزاهة المطلقة دون التمييز مبني على  
، الجنس، العمر.

( زايد 20( ص: 26 )

ا ومن ثمّ زيادة إحساس العاملين بالعدالة ✓

يمية .

✓ داخل المنظمة .

✓ ظمات من خلال الجدارة .

✓ تأخذ في الحسبان التنوع والتباين في قدرات

بيعة وظائهم .

تحقيق العدالة التنظيمية وأن تعظيم الاستفادة

تأثير الذي يمكن أن يحدثه سلوك العاملين

التنظيمية

( سكارنة ، 20( ص: 21 )

\* ؛ لجون رولز ( Rov ) :

وف الأمريكي ( رولز 19( حاولة فلسفية بعد

قدية في القرن 1٤ ( ون جاك روسو ) زيعية التي

حها ( لز 19( السياسية لأنها أول نظرية سياسية

ك الفترة فهو يعتبرها نظرية سياسية تهدف

جتمع، واعتبرها منطلقات إنسانية عقلية، ففي

هو تقويم تصوير للعدالة

صدر عنه عام 197

كتاب الصادر عام 200 عنوان 'فتها إنصافا' د

الإنصاف حيث يضمن هذا الإنصاف بين

والفوائد التي تضعها المؤسسات الاجتماعية

يم هذه المنافع المترتبة عن طريق التعاون

ن خلال نظريته إلى هما :

بحق متساو مع غيره . ✓

الاجتماعي والاقتصادي . ✓

\* العدالة EQUITY THEORY :

ة التي صاغها آدمز ( Adamz ) بير آنذاك

ن الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية

ساني في المنظمات لفترة طويلة.

( نمد زايد، 200 ص:3)

. العاملين فيها هي علاقة مبادلة

ي ( مز )

جموعة من المدخلات inp ت تتضمن مثلا

تعليمي للفرد) جهد الذي يبذله في العمل) صل

لمدخلات على عوائد أو نواتج out cc تضمن

عوائد المرتبطة بمحتوى العمل، والميزات

نات الصحية والاجتماعية.

( سي، 201 ص: 34 )

عدالة القضايا المرتبطة بالعمل ، وتعكس

الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على

لحيفي والإنساني

( اعى: 200 ص:8 )

ثلاث خطوات وهي :

- 1- العدالة والمتبادلة فيما بينهم .
- 2- لهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب لتوازن .
- 3- نادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى الاضطراب.

( اس : 20( ص : 44 )

يق الشعور بالعدالة ، وهذا الشعور يؤكد ، إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية لادلة عن العدالة من عدمها

( ماهر : 20( ص : 16 )

، النظرية : -

يختاره العمال يزيد من تعقيد النظرية، ولقد تار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في وعات هي " ات، الآخر .

\* ة النظام : the sy : اءاته المنتظمة وعلى إدارة حص سياسات الدفع المعلنة والضمنية على منظمة كلها.

( بيد سلطان : 20( ص : 17 )

\* ة الذات : the : المدخلات ( في عمله ) خرجات ) عليها الفرد من عمله ) : للفرد

\* ة الآخر : the he : في وظائف مماثلة في نفس

نرد يمكن له أن يقارن راتبه بما يحصل عليه

زون .

- المقارنة: ضى على ما يحصل عليه من عائد

الفوائد، وإنما بناء على نتيجة مقارنته لتلك

عمله بما حصل عليه أقرانه مقابل ما معناه أن

المنظمة مع عوائد الآخرين وإنما أساس

التي قدمها الفرد والآخرين إلى المنظمة

تعد كالتالي:

1- مقارنة الإدراك -2 عدالة بسبب انخفاض المكافآت  
جات أ > مدخلات ب  
نلات

جات أ = جات ب  
نلات أ نلات ب

جات أ < جات ب ← الة بسبب المكافآت  
نلات أ نلات ب

رقم () المقارنة

( أنور سلطان: 20 ص: 17 )

يرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوازن

استياء، أما إذا تساوى المعدلان فإن الفرد

مادل

عدم الظلم والرضا .

جة عن زيادة معدل ( 2 ) معدل ( 1 )

عر الغبن

وتر وعدم ارتياح .

زيادة المعدل (1) معدل (2) ب والذنب في ظل  
نم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة.

( ثور: 19٤ ص: 15 )

من المنظمة مقاسا بموقف الفرد الآخر  
الموقفين شعر الفرد بالعدالة وإن كانت غير  
حيح من خلال النسبتين فالمسألة هنا ليست  
تقدير والمكانة التي يحظى بها الفرد وتقدمه  
في المقابل ليس الجهد المبذول هو المدخل  
ناك أيضا مهاراته وتاريخ خدمته للمنظمة  
: لمجموعة العمل هذه المنظمة ، فالفرد إذن  
لات والعوائد الخاصة به وبالأخرين.

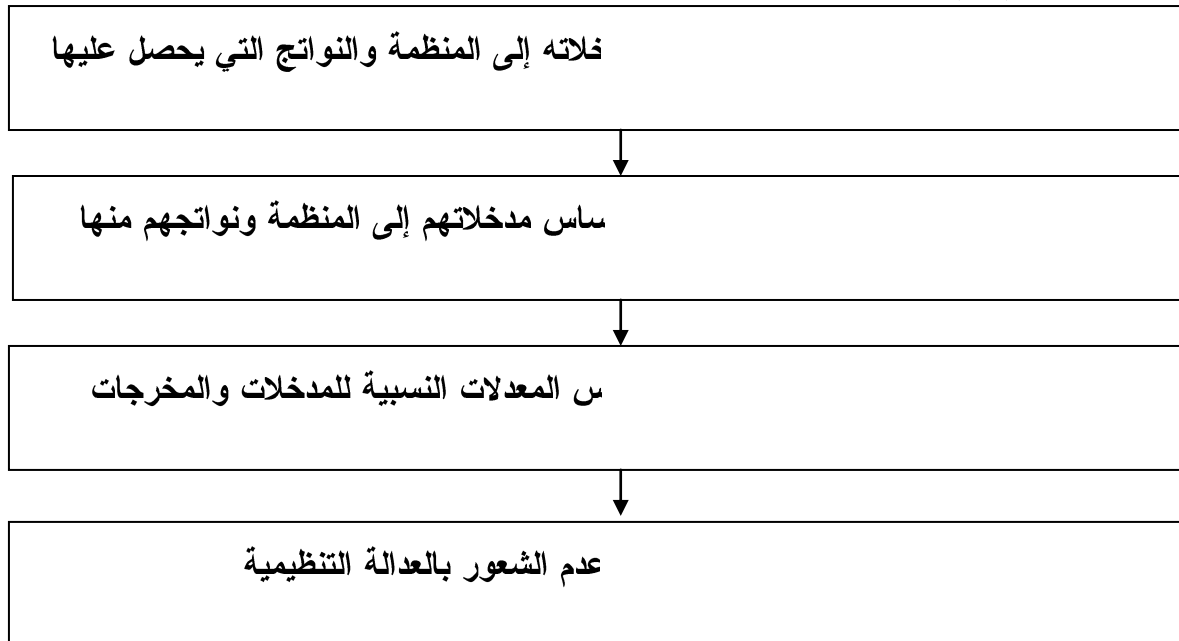
( أنور سلطان: 20٠ ص: 17 )

كل التالي ( 0٤ ) اكهم العدالة، وهي عملية

ن من :

دراكات العدالة .

رقم ( 0٤ )



( حسن: 20٠ ص: 12 )

## 5- العدالة التنظيمية :

سببية ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر  
بدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن  
تهدم بلغت قوة سائر العناصر العملية الإدارية  
، يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات

لتنظيمية.

1-5- لغة : ور أن العدل :

، وثبت أنه مستقيم

الحكم أي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم.

( نظور، 37 ، ص: 43 )

بمعنى أقامه فاعتدل أي

م بالحق، وهو الحك م

بو الاستقامة والسوية.

( ي بدوي، 197 ص: 45 )

قام في حكمه وحكم بالعدل وعدل المال إلى

ما ينبغي له فعله.

( ل محمد، 200 ص: 15 )

لأء المرء ماله وأخذ ما عليه.

ناقية كبيرة حول العدالة في

مياً اصطلاحاً:

2-5-

[ مِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ]

رَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ

كقوله تعالى ]

ط 76.

متغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على

ب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر .

ت والتي تعني ميل الأفراد لمقارنة حالتهم مع

إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل ( ظمة ) ن

ن والتي تؤثر في النهاية على سلوكياتهم في

والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مد ي

أند وتحمل التكاليف سواء بالنسبة للأفراد

نرى أو الأقسام .

نالة المخرجات وكذلك عدالة

كل من Farah ] -

بات ، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز

في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من

التنظيمية.

تاتوم وايرلين ( Ebertin & ) : التنظيمية تشير -

سين أو الموظفين في بيئة العمل نفسها.

أفراد في بيئات العمل المختلفة

ك على أنها "

سين لمدى معاملتهم بصورة

بارية أم تربوية"

قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية.

نزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في

يعمل فيها .

6- العدالة التنظيمية :

نرب التربوي المتعلق بالعدالة التنظيمية أن

جهات النظر، والزوايا التي ينظر أصحابها

عدالة التنظيمية وأبعادها .

العدالة التنظيمية الأكثر شيوعا واستخداما في

أنه من الصعب بمكان الفصل بين

ت وبالرغم

منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر

العدالة التنظيمية

في منها دون الحديث عن الأبعاد الأخرى أمر

وتتمثل أهم أبعاد العدالة التنظيمية لدراسة

كما يلي:

## 1- توزيعية ( distributive ) :

آدمز 196 رجات التي يحصلون عليها عادلة،

رجات التوزيع : أن العدالة التوزيعية تتعلق

مصل عليها الفرد من وظيفته .

زيد ( 200 ) ة التوزيع يتحقق في المنظمة

قأت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع

زملائه.

من كوبمان ( Koopma ) جان ( Org )

التالية لتحديد راتب كل موظف وهي : موظف

وحاجة العمل له، بالدراسة المتأنية لطبيع ة .

ة التوزيعية وبين الأداء التنظيمي المتميز

زيغ

وسين .

زيغ في المنظمات وهي :

حدد ( Orgar )

1-1 لمساواة :

ساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل عدد

ي يعمل بعدد قليل من ساعات العمل، على

فإذا حصل العكس فهذا يعني أن هناك تجاوز

ة بين الذي يساهم وييادر في العمل والذي

، وأن المكافآت متساوية بين عاملين غير

ب المساهمة .

2-1 النوعية :

وبغض النظر عن خصائصهم الفردية

ل على المكافآت، فمثلا عندما

( مرق، اللون .. )

ة لموظفيها يجب أن تشمل الخدمات جميع

وجوده بينهم سواء كانت جنسية، عرقية

ملي

قي العمال سيشعرون بأنّ هناك تجاوز على

لنوعية .

3-1 الحاجة:

وي الحاجة الماسة على الآخرين بافتراض

نظمة تقديم مكافأة مالية ، وكانت هناك امرأة

ار باقي الأشياء متساوية، فإنّه تقدم المرأة

فإن المتزوجة تشعر بأنّ هناك تجاوز على

العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل

نسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من

م الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإنّ الإحساس

لى سلوكهم، أمّا في الحالات التي تطغى فيها

ن على قيمهم الاقتصادية . التوزيع سوف يكون

ين، وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي

✓ مادي ( توزيعات ) ما يحصل عليه الفرد من

فآت .

✓ عن المعاملة الشخصي ة لمدير الفرد الذي

ل على افآت .

، العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط

ي تأثير ضئيل على السلوك التنظيم ي يميز

ى أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب أمّا

أنها تبادل اجتماعي، فإنّ التعامل سوف يحمل

الرسمية، وعندها سيقوم العامل بأداء السلوك

فعل مناسب اتجاه ما يحسه عدالة التوزيع.

## 2- إجرائية ( procedural ):

الإجرائية بأنها " ، الشعور ( ساس ) ي الأفراد  
مت في تحديد المخرجات التنظيمية" كذلك على  
ها " في تحديد المخرجات أو النتائج ، وهي

نظمية ، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما  
اعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه .

براءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ

جور وتوزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة

، عدالة التوزيع تتعلق بعدالة ي يحصل عليها

ة المخرجات التي استخدمت في تحديد تلك

بة في المساواة وتعني الدرجة التي يعتبر فيها

جميع العاملين، وفي رأي ( Roush ) ، المتساوية

عاملين ، ف من ين الإخلال بالعقد النفسي

( عربية للتنمية الإدارية: 200 ص 34).

موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة

رطين :

- الذي يصنع الإجراءات تنظيمية ( إدارة ) الذي قد

الإجراءات ( ملين ) تي يتم بناءا عليها بصياغة  
إجراءات .

- ف الأول ( إدارة ) لرف الثاني ( ملين ) الكافية عن  
لك الإجراءات .

ت تشمل ثلاث عناصر هي:

الرسمية للإجراءات. ✓

عملية صنع القرار. ✓

✓ وم بتطبيق القواعد ( القرار ) توقع أن يتأثروا

رار .

سب ( Gre berg ) ة تشمل جانبين هما :

- الهيكلية : عن الإجراءات داخل المنظمة مثل :

يد الأجرور ، النقل والترقية ..

- لاجتماعي : القرارات العاملين وذلك عن

فية اتخاذ القرارات .

-3 تفاعلية interaction :

ت، كما تعتبر امتدادا للعدالة الإجرائية

عاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه

اب تطبيق تلك الإجراءات، فهي تشير إلى

كل أساسي بطريقة تعامل المدراء والمسيرين

زام وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من

القرار ( or 199 )

عدالة التعاملات تتمثل في :

- يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات

لك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب

برؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح المرؤوس،

- مية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح

وكذلك تبرير الغرض منها .

- اشر ، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها

نرة عن المنظمة ككل معه .

المرؤوسين عند تطبيق الإجراءات عليهم

تعاملات ( عليية ) ة عوامل وهي :

- 1- ضحة للقرارات المتخذة .
  - 2- ه وعدم الاستخدام للخداع في تعامله مع  
وسين
  - 3- السلطة للمرؤوسين .
  - 4- اللباقة في تعامله مع المرؤوسين .
- اء والباحثين منهم ( Green b ) أن العدالة  
لاقات الشخصية وعدالة المعلومات، ونقصد  
ة للموظفين من خلال توصيل المعلومات  
طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب  
حول القرارات التي تؤثر عليهم، أما عدالة  
ير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين .

- ة التفاعلية ( ملات ) :  
ت في النقاط التالية :

بواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في  
من بعد العدالة في التعاملات حول السياقات  
والاجتماعية، إن انخفاض مدركات العاملين  
بب العديد من النتائج السلبية مثل : الرضا  
طنة التنظيمية وزيادة النزوع لترك العمل  
زيادة المجهودات الوظيفية .

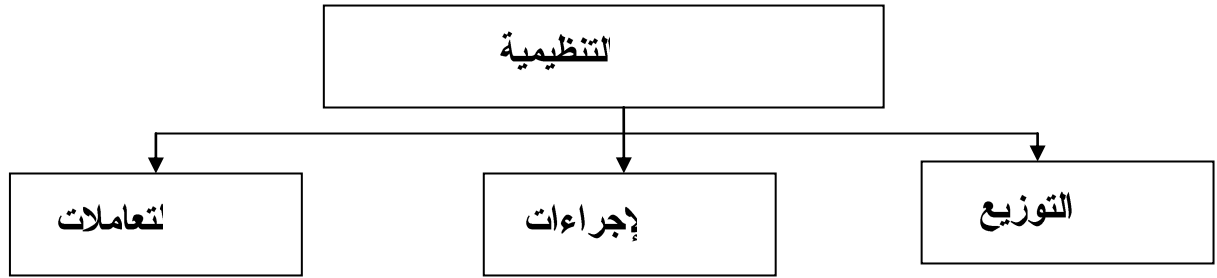
( سخري، 199 ص: 32 )

سلوكية معقدة، وذلك من خلال الترابط  
تنظيمات، أن تضمن توفير الدعائم الأساسية  
الكفاءات القادرة على وضع النظم موضع

نفيد.

رقم (05)

عدالة التنظيمية .



( زايد، 200 ص: 18 )

-7 العدالة التنظيمية :

نمين لموضوع العدالة التنظيمية ثيرة للعدالة  
الباحث تلك الأهمية على النحو التالي :

-1 التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة .

-2 لمرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار

-3 عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي

المنظمة

-4 ات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار على

يمية والالتزام التنظيمي .

-5 نظام المتابعة ، والرقابة والتقييم وخلق القدرة

إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار

يح الانحرافات .

-6 نيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عن د نراد

لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم

الشائعة في المنظمة .

قبولة والمنطقية التي تقدمها المنظمة بشأن

لة من جانب العاملين مقارنة بعدم تقديم أية

تكمّن في الربط بين تحقيق عدالة التوزيع

الأخرى ، كما تظهر أهمية العدالة التنظيمية  
بم إدراك الفرد لتحقيقها يؤدي إلى انخفاض  
أهمية الخاصة به والأداء الوظيفي والالتزام

يفي).

تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن

لعامة بالمنظمة حيث يتعاضم تأثير عدم

نظمة

، مشاعر الظلم لدى العاملين

( س ، 20( ص : 4-51)

صحة :

متطلبا أساسيا للأداء الفعال وإثارة دافعية  
شخصي للأفراد المرؤوسين بتلك المنظمات  
العدالة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد

يومية أبرزها دافعتهم .

# الثالث : للإنجاز

يد

لا : نعية

1- الدافعية

2- الدافعية

3- الدوافع

4- الدافعية

5- الدافعية

يا ل نعية ل ز

1- نعية الانجاز

2- فعية الانجاز

3- نية الانجاز

4- مائص الانجاز

5- ليب : الانجاز

6- فعية الانجاز

7- نية الانجاز

## هيد:

، علامة بارزة في دراسة موضوع الدافعية  
 الإنجاز بشكل خاص ، الأخريرة كأحد المعالم  
 خصية و السلوك ليس فقط في المجال النفسي  
 لات و الميادين التطبيقية والعملية ، ككنا عدها  
 ر السيكولوجي المعاصر .  
 ك أسرار هذا الميدان الحديث نسبيا في علم  
 اش وجدل كبيرين وعليه فإن أي محاولة  
 فس ، في إثراء وتعميق فهنا لهذا المفهوم ، الإفادة  
 أمثل للقدرات البشرية .

رلا : فعية:

### 1- يف فعية :

ن تمام بير بن رف حثين ضوع فعية ي بال لوك ليمي ه  
مية رة، ناء رد أي اط و وك بين قف لى جود فع ندد جابته  
حو ندار وك بين.  
أ. يف فعية فة:

صلها كلمة لاتينية Movre لإنجليزية Motive

ني رك و فع، في غة ربية نودة بن عل لثي فع ي رك يء  
بن نانه ي نان خر في جاه بين.

( نمد مود ني س، 200 ص 14 )

ب. اريف طلاحية : قد دت عت نكر نها:

فعية اارة عن وى تركة لوك جيهه حو قيق يات ينه، حر رد  
ناجة بها ميتها ادية و نوية ه يث تم نارة ذه وى تركة  
امل ندة نذ شأ بن خل رد اته و شأ بن حيط يائي ادي  
تماعي.

( نمد مود ني س، 200 ص 14 )

يف يب خا ي: الة سية تثير اط سان جيهه .افع بن نورة  
ركة جهة اط رد رفاتة.

يف نورة بطي عاد فعية mc vatic :

ني لية سية اول ك نوة ني رك نائن حي رجه وكه ي بها ملية  
ني س رافع.

يف ريش فعية : نها اارة بن نجات اجات و ي وى ابهة بير  
رجه لوك ساني حو .اف ينه و لها لئج ليات نلية و رجية نند  
رد، ير اسه و راره فاعه يام مل بين.

( نمد سن نمد دات، 200 ص 12 )

فعية: بي ملية تي تمها زرة افع بيش لوك ي ديد عه جاهه  
مونه، واء رت افع جة هات لية، وجية، وسية و جية  
اعث.

( بد فار في، 200، ص 48 )

فعية: بي ارة عن الات خلية و رجية سوية تي رك لوك  
جهه حو قيق نف و رض ين، نافظ لى ارپته تي عقق نف  
( حي ين بق رون، 200 ص 20 )

ما فيها يب جد الح سن : نها هوم اضي وم لى ليات  
نلية مثل غبات بيول جاهات سير لوك و لها لات نلية يد ن  
ناط رجه حو قيق .اف ينة

( بد اسط اس، 201 ص 17 )

ن لك ضح ن افع بو جات غبات مورات تي دي سى  
وك حدد هري سول سى نف دما بع جات و غبات يد قرار  
رد و تل رتر يصل ازن بي وكه.  
ظرا نمية فعية جد ن تلاف بي ريف ناوله اذا ضوع لك  
سب جه 'طار لري كل بس، حاول لرق ض نها:  
افعية : رف نها رة نعة ثري كير رد ركه مور ثياء، ما  
جه لوك ساني حو دف بي بع جاته غباته.

( ملاح مي، 191 ص 3 )

فقا( ندر 199 - pen ) .افع عدد كل ندة مدة لوك نعلق  
مل، و رف" نج "p.t.y" فعية بن لال ددات خلية" نها ارة عن  
الة ثارة رتر نلي ير لوك .فعه سى قيق نف بين.

( بد ليف تمد بفة، 191، ص 6 )

رف" سلو "Ah.mε فعية نها سية بة تمرة خيرة كبة  
بامة رس يرا بي كل وال ائن حي.

مكن قول ن فعية نون بن لال لث نات هي:

- ريك لوك بن لال مابه اقة ريك.

- جيه لوك مليا حو نف بين.

- جة باع اجة و قيق دف دي ما: اره، و يته و بره.

2- نائص فعية:

1-2 فعية لية قدة : بع فعية يرات نلية ي ات رد ني يز

بيعه سمية نقلية فسية اصة بن هة تتلاف تته بيته اجاته بن هة رى.

2-2 لا كن رية افع مل كن كن حظة ار ك.

( عمد ادات سن، 200 ص 25 )

2-3 جات سان فعاته نددة نير مرار قد ارب عا.

2-4 ن باع اجة كن ن دي ي ادة تها يس اوها.

2-5 وم نراد باع ناتهم رق نددة نختلفة.

2-6 ن لوك اف ند لا به جات رد تالي دم قيق اف رد.

2-7 فعية هرة بيزة ي ل رد بب وق دية بن نراد.

2-8 فعية ات جه سدي ي ن مل رد ون سودا.

2-9 فعية دة جوه لماهر نلك برت دة يات يرها.

3- نيف رافع:

دت نيفات ندمة بن رف حثين واع رافع نختلفة من بن ذه

نيفات نيف بد يف، ذي سم رافع ي:

3-1 نيف ني يز بن رافع سيلة وافع هلاكية :

أ - رافع سيلي : هو ني دي اعه ي سول ي فع خر.

ب - رافع هلاكي : هو نباع علي افع اته.

3-2 نيف رافع فق سدرها : سم ي:

أ - رافع سم : نل ي افع نوع بطش جنس ..

- ب - إفع إك ات : هي تي مل لي افضة لي ورة هوم ات.  
ج - رافع ماعية : اتي ص تقات بن فراد .

( بد ليف تمد بفة، 20 ص ص 84، 85 )

- 3-3 نيف رافع ي بوء نشأ : هو بنيف كثر وعا مثل ي:  
أ- إفع لية : بي دادات لد رد ودا با، مي وافع رية، مثل  
ي: فع ع، دافع ن، دافع م، دافع مومة ...

( يب تمد لدي، 20 ص ص 64 )

- ب- إفع وية : بي جات سية تسبة بن يئة ماعية تي يش بها  
رد تاجة ي طب تاجة ي كانة ماعية.

( لاء بين افي رون، 20 ص ص 21 )

- 4-3 نيف رافع بقا رية" سلو" ي فعية مانية :  
أ - جات لوجية : تاجة ي عام، راء، ماء، بكن ..  
ب- جات أمن ملامة : تاجة ي ئة نة الية بن سرار ادية فسية.  
ج- جات تمام بيول : مثل ي تاجة بول بن رف بربن.  
د- جات قيق ات : تاجة رد أن بقق اته لك بن لال خلال افة اته  
ناناته .

( مال بين سات، 200 ص ص 40 )



اللة إفاع رلية) و مية هدى (ي اللة إفاع نويج) إاد ناط  
ذول ي بيل صول ي دف نكس حيح.

(بد ميد تمد نلي، 20 ص 96)

• ليفة جيه لوك: لك نديد ماه بن ائل وكية نختلفة افعية  
نا نابة صلة تي ندد جاه بير سان ي ريق ركي ندد.

(. لني لني، 19 ص 19)

• افعية لني نوة رضة تي: جه لاقة زمة فيذ ندف غوب  
صول بها. هودات زمة قيق دف بفة يدة سب رات  
عمل نطر.

• نافظة لني قاء نمرار: هذا كس بن لال سيط وك نراد  
كل ائم بن جل باع جاته مان اءه مراره.

(بد ميد تمد نلي، 20 ص 97)

• نافظة لني دامة لوك: الما ني سان وعا و الما بت ناجة  
نمة وافع نضافة ي بها رك لوك مل ننا لني نافظة لني  
يطا تي ببع ناجة.

( تمد سن تمد دات، 200 ص 25)

5- يات فعية:

1-5 رية نليل سي:

ي ذه لرية أن فعية اللة نارة نلية نغلال سي قات رد لك بن  
بل إباع افعه ي برفة نقيق ته، عود ذه لرية ي نحث ويد ني  
ني اهميم يدة تلف عن اهميم رسة وكية معرفية نل بت شعور  
ريزة عن بير لوك وي غير وي، لوك رد كوم ريزة نس  
ريزة وان ركد لني أن فولة كرة ني تي نكم ي وك رد  
نقلي، ما بير ي أن هوم فعية عورية بير قوم ه سان بن

وك ين ون برا لي ديد و رفة رافع امنة راء ذا لوك ما  
ميه ويد هوم بت.

يث ي هذه لرية ن ل اع لوك شاط لمي أدبي ديني  
فعه يسي هو يزة نسية.

ما بير هذه لرية ي بود عل بن غبات عورية تي أت سندو مال  
نسوا وان غبات فولة كرة تي بت ثم نهر لي كل وك ي  
تقبل لاحظن ويد لا طي مية امل ماعية قافية.

( سير ملح فحة، 20 ص 14 )

## 2-5 لرية وكية:

للق لي هذه لرية ادة لرية باطية و رية ثير / نجابة،  
لقد فت فعية نها نالة خلية و اجة ي تعلم تي رك وكه اءه  
عمل لي راره جبهه هو قيق نف أو اية بينة من بن مءاء هذه  
رسة ندايك Thorn " ، كئر Skinn " قد تمد ندايك لي بدأ  
اده ن نباع ني ون تجابة دي ي لم هذه تجابة يتها ي ين  
دي نما باع ي عاج، ما ون ن اط نوية تبط نية انها،  
يث دي زيز ي رية تجابة تي فض ية مان زيز ني ي  
جابه ما يد بن مالية وثها نية وإالة نير لم يد بن مالية وث  
تجابه تي ت ي إالة ذا ثير، لك س ماك ي رر راضية امل  
نلية بددة لوك. ( سير ملح فحة، 20 ص 14 )

مكرر Skini " ري ن اط تعلم تبط رية مانه، يث دي زيز  
ي رية تجابة تي فض ية مان، عنى لك ن زيز ني قب  
جابات دي ي مها، ما بير ي ن تخدام اسب اتجيات زيز  
ووعة يل تاج لوك غوب يه.

( در مي بود، 198 ص 6 )

مكن ولن يرات وكية فعية نية اسالى نائج تي يرت نها  
ض جار تي لت علم راني، يث أه لا كن قاق ض ادئ تي  
سب علم ري، الات نباع تجة ن اء اباب بينة مزيز  
اسب ماط لوك غوب به لها ادئ لمة مة فيدة ي بير فعية.  
( سير ملح فحة، 20 ص 14 )

### 3-5 رية افر رفي:

ي ذه لرية بقا " تنجر" ن خاص مون ي قيق ساق خل  
باق داتهم وكهم مع لك افر خل باق داتهم ين نظم لاء  
خاص. ما جد افر ين ض صر باق داتهم وكهم.  
ندما تد افر ي اء ثل مية سبة فراد شأ به نالة بن  
رتر عدا تياح للق يها تجر افر رفي، في ذه نالة دما عر  
ردها فعه ي ن فض جة افر و بعده نف قيق ساق من مة  
عد افر رفي بدر رتر يثري وك خاص.  
في ذا طار ض ذه لرية ن كل نا صر رفية سمن رفة  
اته ( حبه ما هه دافنا كمال ركننا)، مان ي كل نا رفة ريقة  
تي بيرها بالم بن لنا، اذا افر صر بن ذه اصرع صر خر  
ييث نسي جود. هما لطقيا باب آخر أن تقد ثلا سرر خين ي  
قت ني خن به اهة نث رتر ني لي اينا ورة لص نه.

( ثر عد ري، 200 ص 7 )

من ثم كل افر رفي بدر رتر يثري وك فراد تالي هو اعد  
لى نبؤ روف تي ول ين لك يث عد ساق حد رات فعية  
همة ي وك جاز.

( حي ين عد بين، 19٤ ص 2٤ )

نيا : عية جاز:

1- هوم عية جاز:

مدفع حاجة جاز بن هم رافع سية ي بال مل ذي بر عن  
اجة تية نلية مل نوى غبات خلية ي راد، تمثلة ي بتهم ي  
ميز ابداع.

ظهر لك تيا يهم نهم ملون عمالات بيعة ير بتينية لتي  
سف رع بن عدي نافسة يث هم لون هدا ثرن رهم اتا سهم  
و لذاتهم لك ض ظر عن افآت عائد ادي ني منح هم.  
نظرا ذه همية لبيت عية جاز تمام ير بن رف ارات كذا ماء  
فس و لم فس ليمي ذوي طواه ريف تلفة لك مل سب جاه،  
ري.

• يف جاز:

ني سا ققه رد بن ناح قدم لك اعتماد لى اته اهبه  
نصية و ني ون ه بر ثري تديد تقبله اهاته باتية.

( مر بد حيم سر س، ص 13 )

• يف عية جاز:

بت اسة عية جاز بن ماء فس ماما بر ما لبيت ه رافع  
مانية نرى . فها " راي " ني مها من مته جات خيرا بحا  
نها زيادة قلالية لى نياء على نرى لى نكار يرات ات، لك  
خير هبة خيرا حا، هذه حاجة سية بن ائص نصية جحة  
بيا لتي ضع رها نشة نماعية بلوري فولة بسطة.

( لي عد مين ني، 200 ص 7 )

رفها جاوا ون فعية جاز ني ديد رد دافه ي موء ابير وق  
متياز.

( عد بد الق، 199 ص 8 )

رى **بد ادركه** لها" يرى غبة رد يله جازا مهديه بن مال همام جبات سن توى على حية كنة تى نوز ضا سائه و وميه فتح امه بل بادة خل مهل امه بلا قية تقدم حواسا جد ي ض ملين ظفين.

( رج بد ادركه، 20 ص 35 )

**يف يل مود حل** " فعية جاز ني عي جاه سول ي توى بن وق تياز، هذه عة نل نونا اسيا ي عية جاز، نتر عة ي وق متياز أو تيان بيا ات توى قي حية يزة حية خاص ي توى نفع ي عية جاز.

( يل مود حل، 19 ص 7 )

رى نل بن **يلاند و سون** ( 19، 195 ) أن فع جاز هو " يوت بيا ي حية ندى عي رد ابرته ي بيل قيق و رغ ناح تب ليه ع بن نباع نلك ي اقف تي ممن يما ناء ي موء توى ندى ن تياز.

( بد ليف بفة، 20 ص 9 )

مثل فع جاز " ي غبة ي يام مل بيد جاح يه نميز ذه غبة ي موح نمتاع ي اقف افسة غبة امحة ي مل كل نقل، في جهة كلات لها، حيل مات تي لوي لى ازفة سطة. لا مات تي لا لوي لى ازفة بلة و ازفة يرة جدا.

( نر نمد ري، 20 ص 4 )

## 2- نات عية جاز:

- رى زيل 196 ن ناك نث نات لى أقل افع جاز هي:
- أ - نافز رفي: ني يرى اولة رد باع جاته أن رف فهم يث ن برفة ديدة ين نراد لى اء امهم ناءة بر إن لك عد افأة ه.

ب- جيه ذات : مثله غبة ردي زيد بن معة عيت كانه تي زها عن يق اءه نميز ملتزم ي قت سه فاليد ديمية ترف با، ما دي ي وره ايته نرامه اته.

ج- فع ثماء : مناه اسع ني بلي ي غبة ي سول لي بل رين، حقق باعه بن ذا قبل منى ن رد نخدم احه اديمي سفه اة سول لي ترفا قدير بن انب لك نين تمد يهم ي كيد ته سه. ما ران 198 رض ن فع جاز نون بن جعاد الية:

أ- بعد نصي: مثل ذا عدي اولة ردت نيق ته نالية بن لال جاز أن عيته ي لك عية نية، يث ي ردي جاز نعة حدته هو نف ي جاز الص ني ضع ايبس معاير اتية صية، نميز رد بن سحا ذا نتوى الي ي ذا عد تفاع توى ل بن موح حمل نابة هذه هم ناتها صية.

ب- بعد ماعي: صده تمام فوق ي افسة لي بيع اركين ي نالات ننتلفة ما سمن ذا عد سنا يل ي اون ع نرين بن بل قيق نف ير بيد نال.

ج- عد نتوى الي ي جاز: صد ذا عد ن احب نتوى الي ي جاز نف ي نتوى جيد ممتاز ي اما وم ه بن مل.

( ندي عد تمد بد لله، 20 ص ص 18، 18 )

3- اع عية جاز:

يز رلز سيث بن عين سبين بن عية ) (Charles Si جاز لي أس رنة رد سه و آخر هما:

3-1 عية جاز اتية : هي تي سمن بيقا ايبير نصية اخلة ي قف، ما كن ن سمن يار للق جاز.

3-2 عية جاز ماعية : هي تي سمن بيق ايبير وق تي تمد لي ارنة ماعية ي قف.

ما كن ن مل ل هما ي س قف كن نهما تلف فقا هما نائدي  
قف، إذا نت عية جاز اتية بي يطرة ي قف الباس بع افعية  
ماعية، أما إذا نت فعية جاز بي يطرة ي قف إن لاهما كن  
ن ون لالي قف.

( يد مود راب، 19٤ ص 12 )

#### 4- ناص عية جاز:

ضح سون أن برات فعية جاز بن يث تها و عفا نل ي تي  
اولة سول دف سرار ليه افسح عزين ما نيه لك بن عة  
سول ف، لاهد

كما بار بهر أن فعية جاز ني كل حد رانب الية:  
ماس رد نه وول عن نه و تبات وكه.

لوك بي ندي موء يار تياز هو سا كن يمه ي موء جاح  
فشل. منه بين ن خاص بزوين مون ندة سات بن مهاهم

( يد ليف بفة، 200 ص ص 92، 9 )

أ - كون عة يام زفات سوبة سبطة لك عون سهم نانا  
لوي لي ندي نازفة، هم لون لك نالة يعية تمرة ذهم لا  
رون لذة نجاز إذا نت همام هدا ف تي ونها هلة سمونة نائج .

( عاد ف وطي، 20 ص 25 )

ب - يل بي معيات واقف تي نون بها بن مل وولية نصية ي  
ليل مائل جاد لولها.

ج - غبة ي نذية نسية لإ اتهم اقبتها ونوا لي لم توي زاتهم.

( سري وي ون، 20 ص 81 )

د - يتم خص و رجة بقعة بن جاز ما ديه بن مل حد اته ثرن  
مامه أي ندي ودي ليه بن جاز إذا مل، هو بن لك غب ي  
سول لي نير بن مال ونه باس رجة بازه ي اء مله.

هـ - يزداد نفعي جاز ثقة الية فس يث لون نك ي إاء نراد  
كثرة هم، موم أنهم تي لو نوالا كون رفة مقه ضوع  
ين دون خاذ رار به.

و - ملون هن غيرة لتي دث بها يات مرة، رون بن هن  
تينية.

( ندي عمد عمد بد لله، 20( مص 18، 18)

ز - دون رات ات جة نولة بن بظر تبطها.

( مال بين بسات، 20( ص 12)

- يزي جاز يتفع عمل اطرة سطة، ي ن:

- ماك نانبة ماب آلات ذه اطرة.

- جة سطة بن اطرة ني هاند ون سبة نجم عية ات رد.

( عمد هر، 20( ص 14)

ي ن ري جاز يتفع ملون عمال تي فون بف تي مومها.

5- أليب عية جاز:

نلا ما عت ه يات فعية بن ليب كن ن تمد بها نارة ي فع

ملين نثم لى إاء امهم ضل ما رون ليه ماك ليب رى كن

ويل يها ي ذا انب ضا. يما ي راض ذه باليب:

1-5- ديح طراء: بير لداات نانبة ي ن تراف هود أفود

ملين بينها بن بل إساء به أر يري عية لاء راد، ذ ن نراد

ملين قون ي ماع سات جاب ديح بن مائهم عد تهاء بن عمل

و لى أقل دم يهم نا ما عت نائج كس ما ه وقع بيما نا ان لاء

نراد ند لوا نما ي عهم ناء همام كلة بهم، ما بير س لائل ي ن

لمراء إساء لى جات وسين بن أنه ن بهم ي بفاء سفة بيما

نترم ات positive جاببة لى ماهيم صلة ات بهم قيقها

ملية لمراء ري لى فق بعة وات ي:

- لام فراد عن عمال تي بق ان زوها كل حيح.
- لام فراد عن رائد تي عود لى لى ن رد نظمة جة يكهم.
- ناع يساء عن للام ( سمت ) هة ن من لك سد عار فراد مية ديح طراء.
- بيع بادة رار أداء جيد ن لال زيز.
- طراء لى وسين ن انب يساء عد تهاء ن مل ني نيء ثير لاء، ل نه ني لى اعتماد لى ووال ندية هدايا ينية ي فعية.
- 2-5 وير عمل : ني وير عمل قالا راد ن مل لى خر سد نهم هام رعة أمر ني كس نابيا لى بيتهم عيتهم. وير عمل هو لية قال امية رد ن مل لى خر لال رة نية ينية ع لحظة ن لية تقال مل بيع ادين ي ظمة.
- ن كرة ئيسة تي ف لف بادة جية فراد عيتهم هو مل سد بيق بوب وير عمل من ي ن نساء لاء فراد وف تقف نانا بوا مالا رعة نلا عن رهم قيق ات نهم كون ورة ملة عن يفية تي مل بها سام ظمة و ناتها ليمية.
- 3-5 بادة سميم عمل : ممن سميم عمل ديد داف مهام تي بين تمام ها ن بل رد غلا ليفة سميم عمل هو رة لية ليل مل مكن ن لاله وير رانب مانية ولوجية سد زيز اءة ظمة ضا دها، رض سميم عمل جا بيرين لى ظرى ظلين ما:
- ئمة فراد عا عمل: مثل خل ئمة فراد ع عمل نخل يدي ل سميم مل، مثل اذا نخل تيار فراد مابهم ارات تي لبها نيز مل عد ن م تهاء ن ديد نالم مل كل سبق.
- ( سان بش ب، 201 ص 24 )
- ئمة عمل ع فراد: ي اذا نخل تم اعاءة مه ات لقات تي افر لى رة مل عمل لى يلها من ن ني لوجيا تي افق مها.

ما بادة مميم مل نها ني باطة لية ناث بير ي هم و ي ئة مل  
تي دي مل الي . وإادة مميم مل كن ن تم ن لال بير مل  
سيع مل غناءه.

4-5 وع هارة: ي عمال نراد هات اهب تلفة ي باز هم تي  
منها مل ني مون به.

5-5 ديد هم: ي ديد جة باز مل كل و ديد زائه للوب  
بها.

6-5 وية هم: بير نوية هم ي رجة تي ثرها مل لي ظمة  
و لي بتمع و هما.

7-5 قلاية: ي رجة تي طي بها رية ي طيط ماله حديد  
اءات للوبة جازه.

8-5 نذية سية عن مل: ي رجة تي لم لها رد عن يفية تي نوا  
بها مل ناظ هم لك ي موء ومات ارده عن مل به.

9-5 ناء مل: سد نناء مل بادة رية ردي تبار اطات تائج  
رتبة بها ، ي بادة مق مل . رجب ذا للوب اول نارة لق  
ماس بفع ي نراد حدي همية نجازي مل، عمل كن اهم  
وع ن لال:

- طاء نراد رية بري خاذ ارات بيمات سلة لخرق اء مل،  
ابع، بول و نض واد.
- جيعل اركة وسين فاعل بهم.
- عار نراد ملين وولية نصية نداء امهم.
- ناذ ابير اسبة علام نراد يفية تي بهم امهم ي ناج نتج ائي  
وي اهية ظمة.
- ويد نراد ملين غذية سية عن هم.

• اركة نراد ملين ي ليل نساء ادي بئة مل يرها سيما صل  
تیب ناتب و سمیم تائر و قع نساءة ...خ.

-1-5 امج ردة نیاة ي مل : عد امج ردة یاة مل حد نثر الیب  
ئیرة نتمام ات سلة نعیة نراد ملین، هی نل خلا امیا سمیم  
مل نلا عن نها خلا هما نثناء مل، کز امج ردة یاة مل لی  
ویر عد سانی ي مل بن لال ئی:

• مل نترك ي نل کلات ئی اجه مل.  
• ادة کلة مل.

• هام ي نیم نظم نعیة نأفأة  
• یر بئة مل.

-11-5 سيع مل : ئی دی نائق سمیم مل ئیر ی بادة ندد هام  
ئی نیهها رد ناء مل، مل و نلیفة نارة عن نوعة بن هام ات سلة  
نوع و نان بین ئی نیهها رد کل نرر نند ناء مله می، ن  
رار ناء ذه هام نذ نلق ناسا ی رد نابة و نین أمر ئی نر لبا  
ي ناعه حو ناء مل و نیهه للاق نرات ادفة ویره . نلک نذ نأت  
دید بن نلمات ی ناث بادة ي ندد هام ئی نیهها نراد رجة نینه  
ي اولة نها ئفی نابة ي ناء هام ناء یام مل.

( سان نش نب، 201 ص 24 )

6- یات نعیة ناز:

ندت ریات ناولة نعیة ناز نلک سب نطر نریة ئی نلق نها  
نل نث نذا نوع، کر نها نای:

6-1 ریه یلاند : ناجة ناز یلاند:

رف یلاند نعیة ناز نلها لام کی بن نقات رفیه نفعالیة  
نجهة و ننبطة نعی بن نل رغ نوی ننیاز نوق.

بع ذه لرية بن غبة بيرة بي نناف فع جاز بند اهدة راد هم  
نون بالهم أنه سح عن هرة بيرة هتمام ناها ن نراد لفون بي  
جة ابرة قيق نادف دي عادة تي سلون بيها بن ازهم ذه  
نادف.

(لي بمد بد ثمان مرة، 20 ص 10)

قد مار يلاند نون 195 إي ن ماك نابط بن رات ابقة حداث  
جابية ما ققه رد بن ئج إذا نت اقف جاز رلية ابية سبة رد  
نه يل أداء ماك في ا كيات جرة، ما ناحت ع بن ثل ونت  
ماك ض رات لبية ان لك وف شأ منه فعاشي ثل.

قد ضح مان (Korman) ذه ممية ليرة بين:

• سبب أول: نه نم نا اسا ريا كن بن لاله قشة سير مو فعية  
جاز بي ض راد، ناضها بي بض خر، يث ثل جات و  
ئج جاز مية برة بن يث رها جابي لمبي لي راد، إذا ان  
نائد بابيا نعت فعية، ما نا ان بابيا ضت فعية، ثل نا  
سور ند كن بن لاله اس فعية إناز نراد تنبؤ فراد بين نون  
كل بي دي اقف جاز رنة رهم.

• سبب ابي: ثل بي خدام يلاند وض بيبية نسية هم سير  
هار بوط مو سادي بي لفته ناجة جاز بي ض نعمات  
نطق ساسي لف نا انب كن نيده بي ما بي:  
- ماك لاف بن نراد ما ققها جاز بن رات ضية سبة هم.  
- يل نراد و ناجة بفعة جاز بي مل جة بيرة بي اقف الية  
رنة فراد فضين بي ذه ناجة اصة بي ثل بن:

أ- اقف اطرة سطة:

يث ثل اعر جاز بي لات اطرة بودة و عيفة، ما تمل ن لا  
دث جاز بي لات اطرة بيرة.

ب - اقف تي رفر بها برفة تائج و نائد بن داء:

يثن نه ع فاع افع جاز غب خص في رفة نيات بو اته لى جاز.

ج - اقف تي ون بها برد وولا عن اته : نطق اك مون خص

وجه هو جاز غب بي كيد ولياته عن مل، لرا بن ور لزوم مل  
ما سم بدد بن مائص ان فراد ري ااجة بفعة جاز وف نبون  
ى ذا ور ثرن رهم.

أكد يلائد ان مو سادي مُم تمد لى داء جح ور زم، يثن  
تمد احا نتمع دمه لى فراد بين نبون ى نظيفة زمة يثن مل  
وولية تقاللية ي داء.

( بد ليف تمد بفة، 20 ص 10 )

لقد لفت ذه لرية عن ظربات نرى ي ها ست رية امة ي هوم  
عية، نما تص بيعة مل، رى يلائد ن اس زهم ى مل اع  
تلفة بن افع ما ثري عية مل اد تلف بن رد خر.

2-6 رية سون : ااجة جاز:

ثير سون حد نمدة يلائد بين برواأ اله عدوه لى وير حث ي  
بال فعية امة افعية جاز عة، يثن ييز رية سون بدد بن  
لامح تى زها عن رية يلائد مثل ذه لامح ي ون سون كز  
لى الاجة ريبية يرات ما ييز سون ي نه أس ريته ي سوء  
رية نصية علم نس ريبى.

( بد ليف تمد بفة، 20 ص 11 )

ما نف ذه لرية ى قع وك فراد بين نوا دير بال و فض سبة  
ااجة جاز نول سون ن اس نون فعي ااجة جاز ون بهم  
عداد و اح بن بل ناح، ذا ونون عين سول لى نياء تي تي

من قيق و باز ض داف تي جد بها ص باح بنبون عمال  
هله نهم ون لي ريب بحوا ثرا ازا.

( اهر مود لادة ، 20 ص 21 )

ثم أن لاء اس ملون سول لي قدي قته نذية نسية عن نهم  
نهر اسات ن لاء اس ري جات بفعة جاز مون ناء نمل  
صة ي عمال ات تزام ثل نء عمال ديدة.

( ائل نثار اعيل، 200 ص 11 )

ما ام سون قاء سوء لي امل حدة جاز ائم لي اطرة، نثار  
ي ن اطرة جازي مل ما ندها بعة امل:  
- نها ملان لقان عمال رد.

- ملان طان مائص هممة راد ا زها نلك لي حو الي:

1-2-6 بما تلق عمال برد:

اك لي تد بير سون طان بن نراد ملان ريقة تلفة ي بال ججه  
حو جاز.

أ- مط أول : خاص نين مون تقاع اجة جاز جة بر بن وف  
بن ثل.

ب- مط اتي : خاص نين مون ارتاع وف بن ثل نارنة ناجة  
جاز.

باعل ثل بن توي اجة جاز توي وف و تلق بن ثل ما ي  
كل الي:

ول قم 02: طان اسيان بن نراد ي فعية جاز.

النمط	مستوى الحاجة للإجاز	مستوى القلق أو الفشل
افع جاز جاح بر بن افع اشى شل	تفع	نفض
افع اشى شل بر بن افع جاز جاح.	نفض	تفع

يث بين بن لال دول ن راد مط أول جهون افع جاز، ما راد مط اني اكهم لق جهون افع شل.

قد كز ماء فس ي ستهم افع جاز لى نين طين ابليين و ظرين. لا جد رد تفع س در بن طين، فراد تفعون ي ااجة جاز وقع ن هروا جاز وجه هو باط، لك أن نهمن بن شل دود باية.

ما ما طلق فراد فضين ي ااجة جاز وقع ن لا وجد ناط نجز يهم و جد جة نودة لك بب ناده لل ااجة جاز بطرة وف بن شل قلق يهم.

2-2-6 ناص همة:

ضافة ي نين ملين صية، اك ضا تقان و غير ن لقان همة بب نهما اعتبار هما:

أ - امل أول: مالية جاح نيري عوبة ركة همة هي حد دات اطرة.

ب - امل اني: أثر داء ي همة ما اعث جاح ي ذه همة. صد اعث جاح: تمام خلي و اتي أي همة سبة خص.

( لطيف تمد بفة، 200 ص 11 )

3-6 رية زو:

تبر" يدر "هو بسس رية زو، من رائل تمين إسة إفع رد  
امنة إاء راتهم ببية، يث وم لى مير وك تقات بن راد، ما  
عمله ذا لوك بن إك رد خر، طليل عل أثير يرات بئية ي  
لية زو.

تبر يدر ن إك عين سين إاء يرات ببية يي مها إراد:

إفع أول: إجة رد وين هم إبط لى نالم حيط.

إفع إني: إجة رد حكم يطرة لى بئة، إلك بن إلال نبؤ إكات  
ترين يطرة بها

( بدا ليف تمد بفة، 200 ص 15 )

4-6 رية ندير إني:

زت ذه لرية لى تقلال تي، إقد فق ماء عية جاز نال "سي" و  
" بان " و " شان " لى أن إراد عوا نلي مية يتهم أن إعر فاية  
يد تمام خلي نطة، إلا هم إافوا جهة رية رى يي إجة أن  
عوا ندير إني عنى ن روا سهم.

رى ذه لرية أن فعية إائية ات ديد نلي وم ها رد تيار هو  
إدته مدق إإسه ات ديد إجي دما ون وضة بن ي صية  
سية جية، إقد إحت رية دير إني إبود بعة ليب ورية نصل  
قالى إني بن إخا إخي.

( يل تمد يد، 200 ص 76 )

إقد زت إرات إدية لى تقلال إني إتمتع دير ات إخا إرات  
إدية، يي يي ات ديد نلي إشى إإسه، حديد إجي دما نلى  
ليه إمية عث نوة إفع ون إإن مل ي إاح لهم بن ماد يقية ي  
لية إجاز جيد إادف.

( دي مين رون، 199 ص 12 )

5-6 رية نلاس يجور Y- ( > )

ن رد يعته ره مل وف تنبه و رب نه نا ان ي اعته، سبب  
 ذه صية ره مل، لك بب بار نير بن نراد لى مل بيههم  
 اقبتهم .يدهم قاب نخل معهم مل جاز داف ليمية ريقة  
 ئمة.

- نل رد ي وسط جيه جنب مل ا ؤولية ديه ليل بن وحات  
 غب ي ساس أمان ق ل يء.

جد يجور يلا رية X ضمن وأاها ري ي .

- خدام جهود نني .هنني ي مل أر يعي نل عب الراحة رقف  
 نى بن مل سدر ض و سدر قاب جنبه نا كن لك لى وف  
 روط قابنة.

-لا تبر قابنة رجية هديد قاب سيلة حيدة فز حو داف ليمية  
 وف شر رد جيه قابنة اتية دمة داف صصة ه نا سار ت  
 وف لائمة.

- قيق داف بي ليفة ور افآت واب ساحبة جاز كل زاء  
 لالة قيق ات اجات و لالب مانية ولد نها هود جه حو باز  
 داف ليمية.

- علم رد وسط في لل وف يعية س نظ ولا ؤولية إما عى  
 لحت نها.

- احب ندرة لى ارسنة جة الية بن موح بتكار ابداع ي نل  
 مائل ليمية.

- ي لل وف ائدة ي بتمع ناعي ديث م تم ا خدام زات هنية  
 إلا رد وسط كاء.

( بد فار في، 20 ص 14 ، 14 )

## 7-6 رية وقع وم:

ور ذه لرية " تور وم " تتر بن ريات مهمة ي سير نقر نند  
ملين وهر رية نعات يري ن غبة رية و ميل مل ريقة بينة  
تمد لى رة وقع بلن لك مل و مرف وف عه أئج بينة، ما تمد  
خا لى غبة امل ي سول لى ك نأئج.

( بد اسط اس، 201 ص ص 17، 17 )

دى وم عان بن نعات:

- وقع أول : جمع لى نعة امل تقاده بلن يام مل بين رُدي لى  
جة بينة هذا وقع ضح لاقة بن بهد نجاز.
- وقع اني: هو ماب نأئج رقة لك مل و اذا حصل عد مام  
جاز مامل اعل نا قق قم نأج مل مطى افأة ولا و اذا وقع ضح  
لاقة بن مام جاز كافأة لى تصل لىها امل.

( مود مان يان، 20 ص ص 27، 28 )

بث وم ذه لرية لى فعية لى لمة هي ن وك أداء رد بقة لية  
خلة بن ائل نل لى يام لوك و دم يام ه.  
ما نل لى ائل اط بهد نختلفة لى كن ن وم رد با، تتم ذه  
اضلة لى اس مة نافع رقة بن ائل لوك حلقة داء، فعية رد  
يام داء بين لى مل كمه بن مال ائل لى وقع ن صل رد لىها بن  
داء .

( عمد مقر مور، 19٤ ص ص 98، 9٩ )

## 7- اس فعية جاز:

منف بيس فعية جاز لى مين : وللى بيس إ طية، ثانية بيس  
موعية.

1-7 ايبس قاطية:

1-1-7 ايبس جاز ايلاند لاوله McClelland بير سور  
تيلات.

عد ايلاند تبار اس فعية جاز، ون من بعة سور ت ليد منها من  
تبار هم ضوع ني عده راي (Mur -193 T.A.)

( نناد بد زيز بد سط، 199 ص 23 )

ما مم ايلاند بض آخر ميصا اس افع جاز يتم بض كل ورة  
ي ناء تتبار لى اشة مائة دة رين نية نام ووص، ثم تلب حث  
من مم عد اك ابة عة طي بعة نلة سبة كل ورة من سور بعة،  
أسئلة ني:

- اذا ت، من مم ناص؟
- ما ني سى ذا قف، عني اذا دت من ضي؟
- ما سور كير، ما طلو، أد ومن ني وم هذا ناء؟
- اذا دت؟ ما ني بب له؟

عد اك يب لى اته سئلة، ي دة لا يد عن بع ائق تتغرق تتبار  
له ي الة خدام سور، عشرين بقة.

تبط ذا تتبار سلا خيل كاري من لال ليل اتج بلات وصين  
وع نين من تتوى.

2-1-7 باس بصار ل: نش 1958 F

ت نش ضع ايبس بصار لى موء باس لري ني نعه ايلاند  
نير سور يلات جاز، يث سعت ملا يدة سف اطا نددة من  
لوك جيب ها موص نجابة لية ااطية بند بيره اقف وكية  
ني يتم، ليه بند و بارة.

3-1-7 باس ببير عن يق سم (A.G.) ل: سون Aron

مم ذا ياس اس عية جاز بند لفال أنه جد ن تبار يلاتد  
 بلاؤه كذا تبار نش بصار عبة سبة لفال غار، قد ممن لام  
 دير ذي نعه أ سون حيح إ بار سم ات و ناص ينة طوط  
 حيز شكال لك بيز بن وصين ي جات نتلفة افع جاز.  
 غم بن بيق ذه ايبس لى بد بن بات لانه رض بدة ادات بن  
 نها.

( نماد لى بد زيز سى، 199 ص ص 22، 24 )

برها ثير بن حثين ها مت بيس يقية ل أها سف الات  
 وصين مدق كوك به . لا توي لى يار جد حيح ل تلف بن  
 نص خر.

ى ض حثين ها بيس لا بس نظ افع ل ناها لى انب بن  
 صية فر ون تبار هم ضوع لا طيع ن بس ها نوع.  
 بل ذه اسات ابقة مت شل من ناد تون ي حث عن رق أرى  
 وأات أرى اس افع جاز ففى بوب معولبت لى لوي بها  
 اليب ستخممة ي ذا بدد حيث كن ديد قياس ذا انب سى لى  
 حو أثر قة موعية، منه د تون نخدام أ وب دير اتى ي سميم  
 وات لى بس فعية جاز.

2-7 ايبس موعية:

اول تون سميم بيس ثر موعية اس فع جاز نبين نطاء لى  
 وتها ايبس قاطي بن نه ما ي:

1-2-7 اخبار افع جاز ل: انس- 1970 He

اول انس اء إ اخبار افع يدا عن رية سون لك عد صر بيع  
 لاهر علة بذا رين، قد قت نها كثر وعال لى اس ما نته نوث  
 ابقة هي:

• توى موح

- لوك يتبط ول اطرة
- ابرة
- تر مل
- اك من
- جه هو تقبل
- يار فيق
- وك رف
- وك جاز

كون ذا تخبار بن 29 ارة نددة يارات.

( ندي نمد نمد بد لله، 20 ص ص 18' ، 18 )

2-2-7 ييس رجه هو جاز : زنك و سون - Aysc & Wils

من خبار سمن بعة ييس عية بس زاج زيبي نالي كون  
ياس بن 30 دا ناب نهاب : ، غير نده، لا.

3-2-7 باس (اي - ن) افع جاز 19 :

ضع ن ذا ياس ي 196 وره اي ي بينيات كون بن 14 رالا  
ناب نها مم، ير كد، لا حكم ي رجه جاب نم كس تاح ير  
جات) محيح ( ي سف ندد رات، رجة سوى بي 42 قياس  
ات يد لي) 7.

( ندي نمد نمد بد لله، 200، ص 18 )

# التطبيقي

الرابع :

الإجراءات الميدانية

الخامس :

ليل النتائج

# الرابع

## البحث

### ت الميدانية

يد :

. استطلاعية .

. المكاني .

. الزماني .

. لبشري .

. واصفاً .

. لدراسة .

. مع البيانات .

. ية لأداة القياس .

مما

. سائية المستخدمة .

ة الفصل

بيد :

البحث العلم لأنه مكمل للجانب النظري ، خلاله  
 التي وضعناها في بداية الدراسة .  
 طلاعية والتي من خلالها تتحدد الأدوات  
 مع توضيح المنهج المستخدم ،  
 مائصه صدق الاستبيان وثباته ، عرض أسلوب  
 ، الخاصة بموضوع الدراسة .

## -1 استطلاعية :

الدراسة الميدانية،  
 عية التي تعتبر من  
 في البحوث الميدانية،  
 ث في اختيار مكان  
 إضافة إلى تحديد مجالاته المكاني والبشري  
 معلومات وبيانات تساعدنا في بناء محاور  
 ترتب عنه دراستنا الاستطلاعية :

## 1 1 ... المكاني :

، لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لتوفر  
 حث و مجرياته و قبل أن نتطرق إلى وصف  
 لصحة العالمية للمؤسسة الاستشفائية والتي

على أنها :

، تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية  
 ك تدريب العاملين في القطاع الصحي والقيام

اجتماعية.

ل " وك " تون'  
 فائية على أنها مجموعة من  
 غير الطبية ومجموعة من الخدمات والأدوية  
 دمة المرضى الحاليين والمرقبين وإشباع  
 النمو ويمكن أن تعرف إجراءات المؤسسة  
 على مجموعة من الأقسام الطبية التي تعمل  
 نى و السهر على راحتهم.

( مود زياب، 2009.ص:33 )

## \* استشفائية علي محمد :

في مدينة عين الملح الواقعة في الجنوب

كوين المهني الموجود غرب المدينة ويتربع

ة بقدر بـ 12931م<sup>2</sup> .

ة المبنية : 11307م<sup>2</sup> نها : تشفى : 10351م<sup>2</sup> ن الوظيفة : 956م<sup>2</sup>.

الغير مبنية : 1624م<sup>2</sup> نة استعابه 253 رير .

، كانت سنة 1983 شهر مارس 1986 سم القطاع

لأول آنذاك سنة 1987 سنة 1992 إسم مستشفى

بالقاسم وفي سنة 2008 نة الجوارية والصحة

سة الاستشفائية و سمي بمستشفى " علي محمد "

تعبه أكثر من 240 على عدة أجنحة، خدمات

راحية وحتى تكوينية

ة العمومية الإستشفائية " ، محمد ' الملح :

ة إعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل

ومصالح المؤسسة وهو ما سيساعدنا على

، دائرة من هذه الدوائر حتى نستخلص فكرة

ة وهذا أهم ما جاء فيه:

• دير :

ار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه

نكال نفسها.

• المدير :

سؤول عن حسن سيرها

في جميع أعمال الحياة المدنية.

ف في المؤسسة.

- تقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- ي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- مجلس الإدارة.
- ، السلطة الوطنية بعد موافقة مجلس الإدارة
- ليه.
- والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- المستخدمين الخاضعين للسلطة.
- ، المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى
- ينهم.
- ، مسؤوليته لمساعدة الأقربين.
- لطة المدير: - **ظيم العام ( العامة).**
- الاتصال.
- الإستشفائية الموضوعة تحت سلطة المدير،
- ام و مكتب للاتصال على ما يلي: اء فرعيين
- بما يلي توضيح لما سبق ذكره.
- للمصالح الصحية: مل (03) ، وهي:
- القبول.
- حساب التكاليف.
- صحية ومتابعتها وتقييمها.
- للموارد البشرية: تبين هما:
- البشرية والمنازعات.
- التكوين.
- للمالية والوسائل: مما يلي:
- نية والمحاسبة
- نات العمومية.
- العامة والهيكل.

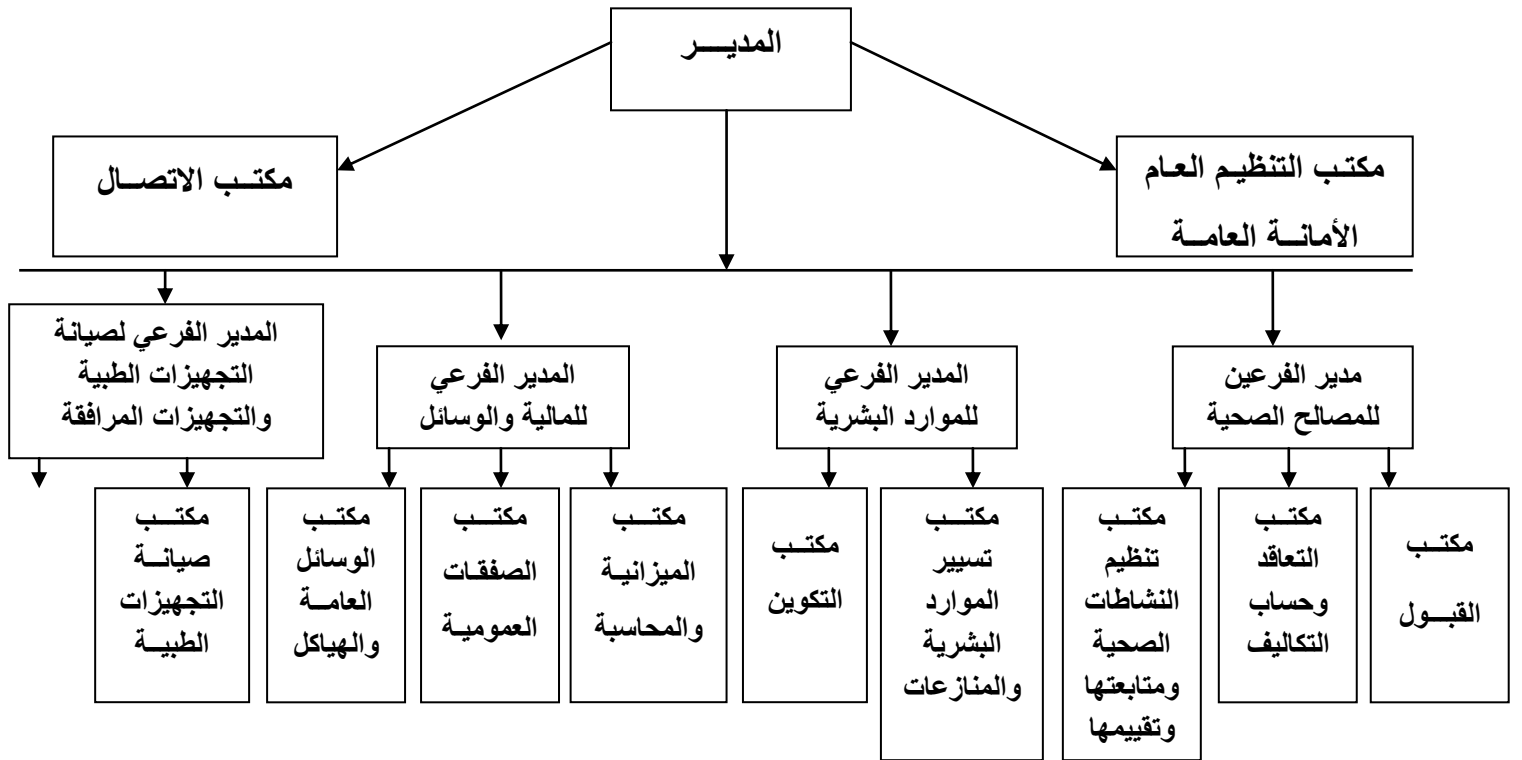
• زات الطبية والتجهيزات المرافقة: ن من:

الأجهزة الطبية.

جهازات المرافقة.

تنظيمي للمؤسسة

رقم (07)



الطبي

ثارية تدعى

الإدارة

المؤسسة

الإدارة ما يأتي:

الإدارة:

ن الوالي.

إدارة المالية.

بات الاقتصادية.

ضمان الاجتماعي.

الشعبي الولائي.

بي البلدي مقر المؤسسة.

الطبيين ينتخبه نظراؤه.

خب في جمعية عامة.

جلس الطبي.

دارة على ما يلي:

س الإدارة:

- انية المؤسسة.
- ، التقديرية.
- الإداري.
- الاستثمار.
- الداخلي للمؤسسة.
- ت الطبية، والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- شركاء المؤسسة، لاسيما هيئات الضمان
- ضديات والجماعات المحلية والمؤسسات
- ، الأخرى.
- تعداد المستخدمين.
- ت والعقارات وعقود الإيجار.
- وصايا أو رفضها.
- لاتفاقات طبقا للتنظيم المعمول به.
- ، الطبي:
- صالح الطبية.
- رل عن الصيدلية.
- ، أسنان.
- على رتبة في سلك شبه الطبيين.
- نائبين الجامعيين عند الاقتضاء .
- س الطبي :
- 1. تي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني
- ما فيما يأتي:
- 2. بفية بين المصالح الطبية.
- 3. لبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- 4. حة والسكان.

5. ت العلمية والتقنية.
6. طبية أو إلغاؤها.
7. ن شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها،  
العلاج والوقاية.
- جدول رقم ( 03 )  
دة بمستشفى العمومي عسلي

مد :

مصلحة	كان	مؤسسة
ل ورعاية الطفولة	ين الملح	، عسلي
-	ي 80	مد
- : النساء .	المسيلة	
- الرجال .		
- ة الولادة.		
- ة التوليد.		
- راحة العامة.		
- نصفية الدم.		
- لاستعجالات.		
- خبر.		
- كتبة		
- نسلة.		
- ن الشبه طبي .		

بائين وعاملون

صاصات متعددة ومتنوعة،

ج لما سبق ذكره

## المتواجدين في المستشفى

رقم (04) ،

جراحة صون	إحاة عامة	ختصون	عاملون
النساء - توليد الأنف . - نجرة أذن العظام : -	ة عامة	القلب - الغدد - الكلى - لأطفال - ذير والإنعاش -	عام ،

1 2 - الزماني :

د أخذ الموافقة من إدارة المؤسسة مكان

ها عبر ثلاث مراحل .

طلاعية أولية قمت بها في 2016/03/20 : الأولى :

عدني في بناء استبيان الدراسة وإلقاء نظرة  
تقبالي من قبل مدير المستشفى ومجموعة من  
الح المتواجدة بمكان البحث وقدمولي بعض

بيحات

ة والمطبقة على عمال المستشفى .

ة الثانية :

انه أولية بعد الإحاطة بالجوانب

رم 2016/03/30

طبيقتها على عينة تجريبية بلغت 10 ، من أجل

السيكومترية للأداة ، معلومات إضافية عن

ى خاصة ما تعلق منها بردود أفعالهم تجاه

تمارة وهذا لغرض التعديل من أجل إعداد

عتمدة كأداة للدراسة .

ن خلال حساب معاملات الصدق

ة الثالثة:

ضوئها تم توزيع الإستبيانات على كل أفراد

التوضيح لهم .

، يوم 2016/04/06

بابة على كل البنود من قبل أفراد العينة، بي

بغرض المعالجة الإحصائية لهم

1 3 - البشري :

حث تحريرها قبل البدء في دراسته هو حصر

ة من العناصر المحددة مسبقا و التي تركز

صية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن

ع الدراسة يتكون من جميع

ناصر الأخرى،

م حسب هدفها ودرجة دقتها

تشكل الدراسة،

من مجموعة من الموظفين والموظفات الذين

بيد محمد عسلي بعين الملح المسيلة، عددهم

ح الفئات العمالية وحجم كل منها

200

رقم (05) . في كل فئة عمالية

ت وظفين	اريني	ضين	طبء	ال لأفة	الأمن
عدد	10	100	42	28	20

2 - واصفاتها : ه بالدراسة الميدانية لبحثه عدة

ر حجم مجتمع الدراسة، خصص لإنجازها، اما

الدراسة الأصلي ويسمى هذا الجزء بالعينة،

ت المجتمع الأصلي فهي تمثل المجتمع تمثيلا

حيثا.

المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين

بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات

مجتمع.

( وعلي إحسان شوكت، 2007، ص: 157 )

تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة لأنها

نحن بصدد دراسته، لأسماء جميع الموظفين

ت والذين يمثلون المجتمع الأصلي في هذه

إسة، عددهم 190 حذف 10 بين منهم، م من طرف

حث، بهم قصد تعديله وتوضيح النقاط الغامضة

نذت نسبة 31% ت باعتبارها كافية لتمثيله، ن عدد

نات بالمستشفى بلغ 190 ضة فهذا قابله 60 رض

بالطريقة التالية :

إد العينة:  $60 = \frac{31 \times 190}{100}$  رد عينة البحث في 60 ض

العينة :

رقم (06)

ينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	ترار	نس
48.33%	29	كر
51.66%	31	شي
100%	60	نموع

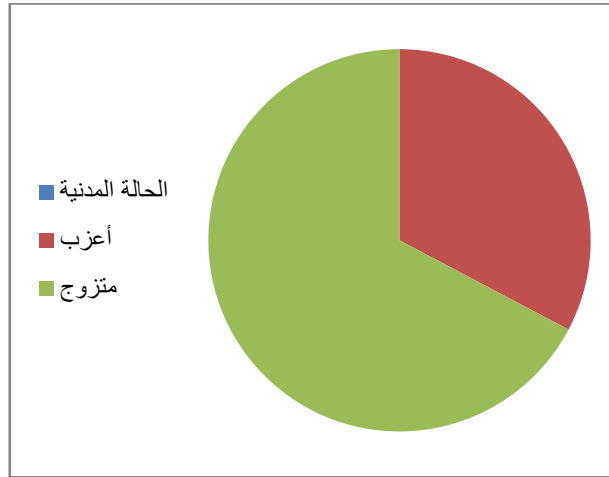
تقارب في النسب بين الذكور والإناث

ث على نسبة قدرة بـ 51.66% ذكور بلغت 48.33%

ة بالمؤسسة الإستشفائية عسلي محمد موزعة

وهذا لكون طبيعة الأعمال التي تقوم بها

ر وتتناسب أيضا مع الإناث.



ينة حسب متغير الجنس) رقم (08)

(صدر: د الطالبة)

رقم (07) نسب متغير الخبرة في العمل

المنوية	ترار	تيرة
%36.66	22	من 5 وات
%18.33	11	ن 5 ي 10 وات
%25	15	ن 10 ي 15 منة
%20	12	من 15 منة
%100	60	مموع

الجدول أعلاه إلى أن الفئة أقل من 5 رات

أكبر نسبة حيث بلغت %36.66 في حين نجد نسبة

%20 متعون بخبرة تفوق 15 الفئة من 10 ي 15 خبرة

بلغت نسبتها %25 بنة تقريبا، إلا أن الفئة من 5

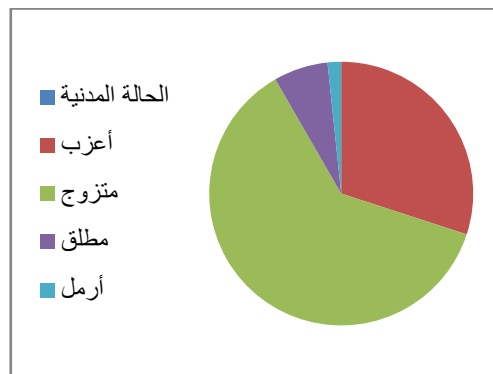
ي 10 خرى أي أن أغلب أفراد العينة إما لديهم

من 10 و أقل من 5 وما يفسر ذلك هو حفاظ

باءة وعدم تسريحهم، أي أن هناك نوع من

ي تطور متزايد وترغب في تحقيق خدمات

لفئة الشبانية التي تتطلبها طبيعة العمل.



نسب متغير الخبرة في العمل)

(رقم: (09)

( مدر : الطالب )

ل رقم: (08) حسب متغير الحالة المدنية

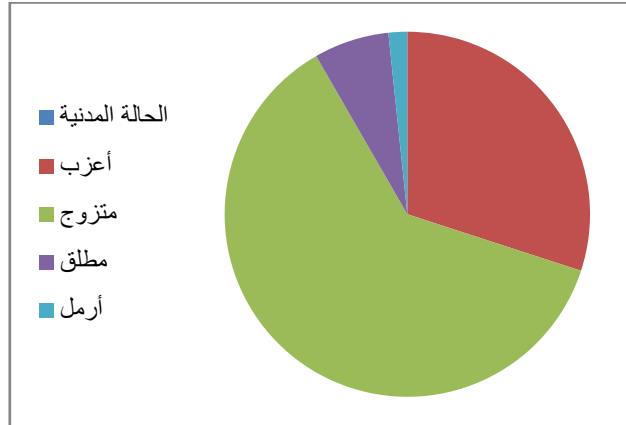
المدنية	نرار	سبة
زب	18	30%
وج	37	61.66%
للق	4	6.66%
مل	1	1.66%

ل الجدول رقم ( 08 ) أكثر من نصف حجم

بلغت نسبهم 61.60% نسبة العزاب فقد بلغت 30% بي

سبة المطلقين 6.66% سبة منخفضة جدا، أما نسبة

ين منعدمة وبلغت 1.66% .اد العينة.



( ) ، رقم: (10) حسب متغير الحالة المدنية

( بدر : : الطالبة )

3 - لدراسة :

ات والحقائق التي أريد الوصول إليها عن

ي تحديد نوع المنهج المستخدم في الدراسة

البحث : الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد

، عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

( مد مسعد، 2000 ، س 33 )

الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين  
، يستدعي استخدام المنهج الوصفي التحليلي  
اهج للدراسات الاجتماعية .

### الوصفي :

تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع  
حليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دالتها  
الظاهرة أو الموضوع محل البحث .

( ج الراشدي ، 2000 ، ص 21 )

لواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، ين  
م بعمل وصف دقيق لها ، تفسير المشكلات  
ن الأسئلة الخاصة بها بالإضافة إلى وصف  
ر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً ، صف لنا الظاهرة  
طها مع الظواهر الأخرى .

لومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على  
المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى  
تحسين الواقع وتطويره .

### 4 - مع البيانات :

المعلومات والمعطيات والبيانات المتعلقة  
مراد دراستها ، على عوامل كثيرة ، هو متعلق  
حث ، ن بطبيعة الموضوع ، مراد جمعها و عليه  
المعلومات في هذا البحث و هي :

1-4 . ، أولية :

سائل مذكرات التخرج ، ن موضوع العدالة  
الجزء الخاص بالجانب النظري .

2-4 . ؛ البسيطة :

تقوم الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث  
سبق وبدون استخدام وسائل وأدوات مقننة  
تطلاعية وفي الدراسات الأولية للمشكلة التي  
ويجمع معلومات عنها.

( ) (مد الشريف ، 1996 ، ص 118 )

البحث بغرض التعرف على المؤسسة  
فأئية بعين الملح ، متبر من المعلومات المتعلقة

. با .

إلى التعرف على أماكن العمل الخاصة  
التي يمارسون بها مهامهم ورصد اتجاهاتهم  
' إجراءات المسطرة من قبل إدارة المستشفى

ن الموظفين .

دى دافعية عينة الدراسة للعمل .

3-4 . ايلة :

م بكثرة في البحوث الإجتماعية التطبيقية  
ت الكافية والبيانات الضرورية من مصدرها  
جمع البيانات وأكثر الوسائل شيوعا ، برية ،  
ول على معلومات ، حاولة إثارة الجوانب ذات  
القصى ، ا المقابلة الموجهة ( رة ) افهي الأداة

و خبايا موضوع الدراسة الذي كان غامضا وقد عرفها " أنجلس " نها : وم بها شخص مع  
ها استئارة أنواع معينة من المعلومات.  
( زت عطوي ، 2000 ، 110 ) .

بيرة الفرعية للموارد البشرية " سقاي ' ست  
الدراسة وأهدافها ، المعلومات الكافية حول  
نظيمي و الخدمات التي يقدمها ، عمال الذين  
ن توزيع المهام والحجم الساعي لكل  
إجراءات التوظيف والترقية التي طبقت في  
ن بنا استبيان الدراسة .

لح المتواجد بالمستشفى الذين سهلوا لي  
صائص العينة ، توزيع استبانة أولية كما قابلت  
بانة أولية مرة أخرى بعد مرور أسبوع من  
الك على عينة مكونة من 10 ضين ، فضله من  
راسة و إزالة الغموض عنه .

#### 4-4 . بيان :

مية بالدافعية الانجاز بمستشفى عين الملح  
ع فقد اعتمدنا على الاستبيان اذ يعتبر هذا  
لى البيانات والمعطيات المتعلقة بالظواهر  
، الاستبيان على أنه :  
نلة توجه إلى الأفراد من  
حول موضوع أو مشكلة البحث ،  
مع للباحث  
ة الدراسة فقد تم بناء استبيان لها على أساس  
وع و أدوات المقابلة و الدراسة الاستطلاعية

ت اللازمة وذلك استنادا على الخصائص

في الموضح في قائمة الملاحق و الذي يتكون

أجزاء :

ل الممرض و هي الجنس ، لية، الخبرة

، الأول :

نو العدالة التنظيمية و ضم 17 بند 1

الثاني :

البند 17 .

و هو الدافعية للإنجاز ، بنوده 28 بن 18 ي

الثالث :

.44

حسب مؤشرات هذا المتغير حيث أن :

09 - تحمل المسؤولية .

10 - مستوى الطموح .

08 - حول المثابرة .

بند ثلاث بدائل ، ة وفق الجدول التالي :

، رقم (09) صحيح الاستبيان .

دا	يانا	نما	نيل
1	2	3	رجة

المغلقة لكونها لا تتطلب وقتا طويلا للإجابة

التدرج الثلاثي نظرا لكون بنود الاستبيان

احتمالين للإجابة

5- ومترية لأداة القياس:

- ت الاستثمار :

\* محكمين ( المحتوى ) :

بيانات فقد تم اتباع الخطوات التالية :

- سات و البحوث المتاحة .
- على مجموعة من المحكمين ، اختصاص علم
- و تنظيم وهم : الدكتور مجاهدي الطاهر ، تور
- زين الدين ، س عبد المالك ، عبد الوهاب .
- استمارة و أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ،
- شمولية الأسئلة و وضوحها و قد تم الأخذ
- بعض العبارات و حذف عبارات أخرى التي
- و تم قبول العبارات التي تحصلت على نسبة
- النسبة بالطريقة التالية :
- ي أو تفوق 80%
- قة على البند
- وافقين / حكمين \* 100
- ورتها النهائية و عرضها على المشرف
- \* بات :
- لية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة
- الاختبار و اعادة الاختبار Test-Retes ساب معامل
- الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول
- عليها عند إعادة التطبيق ، تمنا باختبار عينة
- ن 10 ضين ، من القائمة الاسمية .
- زيغ الاستثمارة على العينة ، حساب معامل
- النتائج كالتالي :
- تساوي 10 راد .

ن والذي يحسب بالمعادلة التالية :

$$R_p = \frac{n \sum(x.y) - \sum(x).\sum(y)}{\sqrt{(n.\sum x^2 - (\sum x)^2).(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

$$R_p = \frac{60 \times 106769 - 1037 \times 1025}{\sqrt{(60 \times 107921 - (1037)^2).(60(105793) - (1025)^2)}}$$

لارتباط . = RP

لاختبار الأول . = X

لاختبار الثاني . = Y

لأفراد . = N

( م بوحفص، 2005، ج، 214 )

ن الاستبيان ، رقم (10)

X , Y	Y2	X2	Y	X	
9900	10000	9801	100	99	1
8649	8649	8649	93	93	2
10816	10816	10816	104	104	3
9579	8649	10609	93	103	4
8820	8100	9604	90	98	5
11772	11881	11664	109	108	6
14040	4400	13689	120	117	7
10609	10609	10609	103	103	8
11664	11664	11664	108	108	9
10920	11025	10816	105	104	10
106769	105793	107921	1025	1037	موع

علنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0,89 معامل

عالية عند مستوى الدالة 0,01 مارة قابلة للتطبيق

الثبات = 0,89 الذي هو الجذر التربيعي لمعامل

على النحو التالي :

$$0.9 = \sqrt{0.8} \text{ الثبات} \sqrt{\text{الذاتي}}$$

بؤكد صدق الاستبيان .

الصدق	الثبات	نود
0,94	0,89	التنظيمية
		للإنجاز

مارة في شكلها النهائي كوسيلة مناسبة

بها بالصدق و الثبات معا .

مائة المستخدمة:

-6

ث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة

التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع

هذا على استخدام برنامج الحزم الإحصائية

النحو التالي:

ماعية "SPSS"

ونسبها على بنود الاستبيان.

ضيات ومتغيرات الدراسة.

المئوية:

فئة المبحوثة حول الفرضيات

ارتباط " سون :

هذا الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي.

أعمدة البيانات لكي لا يجد القارئ

البياني :

هم وربح الوقت.

نص :

بحث بالأساليب التي من شأنها تلخيص  
منها إلى أرقام مجردة لتقديم التحليل الوصفي  
وجود علاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة  
بـ للانجاز كمتغير تابع، جابة على

ة التنظيمية،

الدراسة .

# الخامس

## ليل النتائج

يد

ضوء فرضيات الدراسة

-1

رء فرضيات الدراسة

-2

م للنتائج

-3

بيد:

تُج وتحليل البيانات الإحصائية الواردة من  
بحث ومناقشة وتفسير النتائج المستقاة على  
ع تقديم المقترحات في ضوء هذه النتائج.

-1

، ضوء فرضيات الدراسة

، رقم (11) : ، أفراد على محاور الإستبيان

تنب	اين	، المعياري	، الحسابي	
02	3.93	1.98	24.72	ؤولية
01	9.83	3.136	26.60	موح
03	4.42	2.10	21.02	أبرة
-	36.83	6.06	72.33	الدافعية
				جاز
-	17.14	4.14	43.73	لتنظيمية

رجات الأفراد في استجاباتهم عن بنود

مرتفعة من خلال البدائل التي وضعت في

هي كما يلي : ، بيانا، أبدا.

بارية التي تشير إلى وجود أو عدم وجود

ر الاستبيان، ويبين أيضا الجدول القيم الدنيا

خلال التبيان.

ات الأفراد على محور تحمل المسؤولية

، موضحة في جدول 24.72 ، نجابات الأفراد تعبر

لال اتفاقهم على قدرتهم في تحمل المسؤولية

رتياح في انجازها وهذا ما يعكس الوعي

ولية وبما يكلفون من أعمال.

ابات الأفراد ومن خلال هذا المحور عدم

يم شاذة ( 1.92 ) ، قيم للتباين ( 3.93 ) ويوحى للثقة

اف المؤسسة ويزيد في دافعتهم للإنجاز.

أفراد العينة في بنوده أنها كانت مرتفعة من

وسط الحسابي ( 26.60 ) ، على أن الأفراد لديهم

سهم لتحقيقها باستمرار وذلك ببذل أقصى

بز عن الآخرين بما يملكون من عزم على

تأكيد هذا الطموح.

معياري في استجابات الأفراد 3.13 المحور

ورغم وجود نوع من التباين في العينة وهذا

أفون في قدراتهم واستعداداتهم أفهم المنتظرة.

لأفراد من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ

، أن هناك مثابرة من قبل أفراد العينة

(21.02)

فعلوا شيئاً ما بطريقة رديئة وأنهم يركزون

ديهم مثابرة وتحدي لمواصلة عملهم بالرغم

وهذا ما يشير إلى دافعتهم للانجاز.

في استجابات الافراد على هذا المحور

؛ وعدم وجود فروق في استجاباتهم على

(2.10)

نسبة التباين الذي بلغ (4.42).

متوسطات الحسابية إلى ترتيب مؤشرات

موج هو الأول ثم يليه بعد تحمل المسؤولية

بد المثابرة.

، بنود العدالة التنظيمية فقد كانت قيمة

ا من جهته يؤكد اهتمام الادارة

الحسابي (47.73)

سواء تعلق الأمر بعدالة التوسيع أو عدالة

املة .. خ.

إنحراف المعياري ( 4.14 ) تباين (17.14).

## في محور تحمل المسؤولية

رقم ( 12 ) ، محور تحمل المسؤولية

رقم	ملاحظات	أ		ب	
		ترار	%	ترار	%
01	أهداف المؤسسة	45	75	14	23.33
02	ن لوائح المؤسسة	44	73.33	14	23.33
03	الرؤساء ليفية دون الحاجة إلى	54	90	6	10
04	من أعمال على أكمل جه	54	90	6	10
05	المسؤولية في منصب ملي	48	80	11	18.33
06	وبه مني على أكما وجه لارتياح	56	93.33	4	6.66
07	لية اتجاه عملي	56	93.33	3	5
08	اكل التي تواجهني في ملي	42	70	17	28.33
09	ضوء جدول زمني	21	35	32	93.33

د بعد تحمل المسؤولية المبين في الجدول

لفرضية الأولى " بين العدالة التنظيمية رقم (12)

لمسؤولية" موافقة على مستوى البند 06 البند 07 بية

%93.33 أن الممرضين لديهم رغبة في تحمل

مال يكلفون بها في مناصب عملهم من قبل

جازهم لمهامهم كاملة، تليها البنود 03 و 04 موافقة

رت بـ 90% ثار أفراد العينة ( ضين ) بدون القيام  
بدون الحاجة إلى نراقبة من قبل المشرفين  
يهم البند 05 نة قدرت بـ 80% ي هذه النتيجة على  
ؤولية اتجاه الأعمال الموكلة لهم، بينما كانت  
على مستوى البند 09 سبة 35% ن جاءت أكبر نسبة  
أحيانا بـ 93.33% سبة 11.66% يشير إلى أن أفراد  
لمعتادة دون اللجوء إلى وضع برنامج زمني.

### على محور مستوى الطموح

على محور مستوى الطموح

رقم ( 13 )

رقم	الهدف	الدرجة		الدرجة	
		ترار	%	ترار	%
01	لموحتاتي المهنية	55	91.66	5	8.33
02	يكون لي هدف أسعى في عملي	51	85	9	15
03	ن بعض أعمال المؤسسة	42	70	16	26.66
04	على من نصيبي الحالي	33	53	17	28.33
05	على تحقيقها باستمرار	42	70	16	26.66
06	نون عملي متميزا على رين	45	75	14	23.33
07	في أي تحدي يواجهني	35	58.33	24	40
08	لما ستقوم به من أعمال ستقبل	30	50	25	41.66

09	تياز	لوصول إلى نوع من	35	58.33	22	36.66	3	5
10	نقها	: في العمل قيمة يجب	51	85	8	13.33	1	1.66

حوثين نحو محور مستوى الطموح يتبين لنا

ول رقم (13) انت على مستوى البند 01 بة 91.66% "

ن طموحاتي " . البند 02 بة 85% " عندما يكون لي

تقيقه في عملي " . البند 10 بة 85% " . جاز الجيد في

جب تحقيقها " . البند 06 بة 75% " . عي ليكون عملي

الآخرين " . وافقة على مستوى البند 08 بة 50%

ثما وهو ' قوم به من أعمال في المستقبل ' .

على محور المتابعة

لعينة على محور المتابعة

رقم ( 14 ) ،

رقم	ملاحظات	أ		ب	
		ترار	%	ترار	%
01	الوقت المحدد له	38	63.33	22	36.66
02	ة أركز انتباهي على فقط	42	70	18	30
03	يئا ما بطريقة رديئة	44	73.33	15	25
04	تتسم بجو من التنافس	41	68.33	19	31.66
05	أدائي لأي عمل من عمال	50	83.33	9	15
06	لمهام لساعات طويلة نعر بالملل	19	31.66	39	65

07	دون أن أشعر بمرور	44	73.33	14	23.33	2	3.33
08	، الأعمال أن يتم على ن عمل آخر	34	56.66	25	41.66	1	1.66

ات الأفراد على بنود محور المثابرة يتبين لنا

جدول (14) انت على مستوى البند 05 نسبة 83.33% هي

اء أي عمل من الأعمال " البند 03 نسبة 73.33% "

يئا ما بطريقة رديئة " البند 07 نسبة 73.33% " في

أشعر بمرور الوقت " البند 02 موافقة 70% " ند

انتباهي على العمل فقط "

اب 65% هو ' ات طويلة دون أن أشعر بالملل ' .

-2 ، ضوء الفرضيات

-1-2 ، الفرضية الجزئية الأولى

ة بين العدالة التنظيمية وتحمل المسؤولية.

رقم (15) ، مل الارتباط (R) و تحمل المسؤولية.

مسؤولية			
حساسية	دالة SIG	موع N	لارتباط (R)
	0.001	60	0.69**

\*\* توى الدلالة 0.01.

الجدول رقم ( 15 ) مل الارتباط بيرسون ( R ) لغة

0.69\*\* دى الدلالة 0.01 دة الدلالة البالغة 0.001 صغر من

0.01 ت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطيه

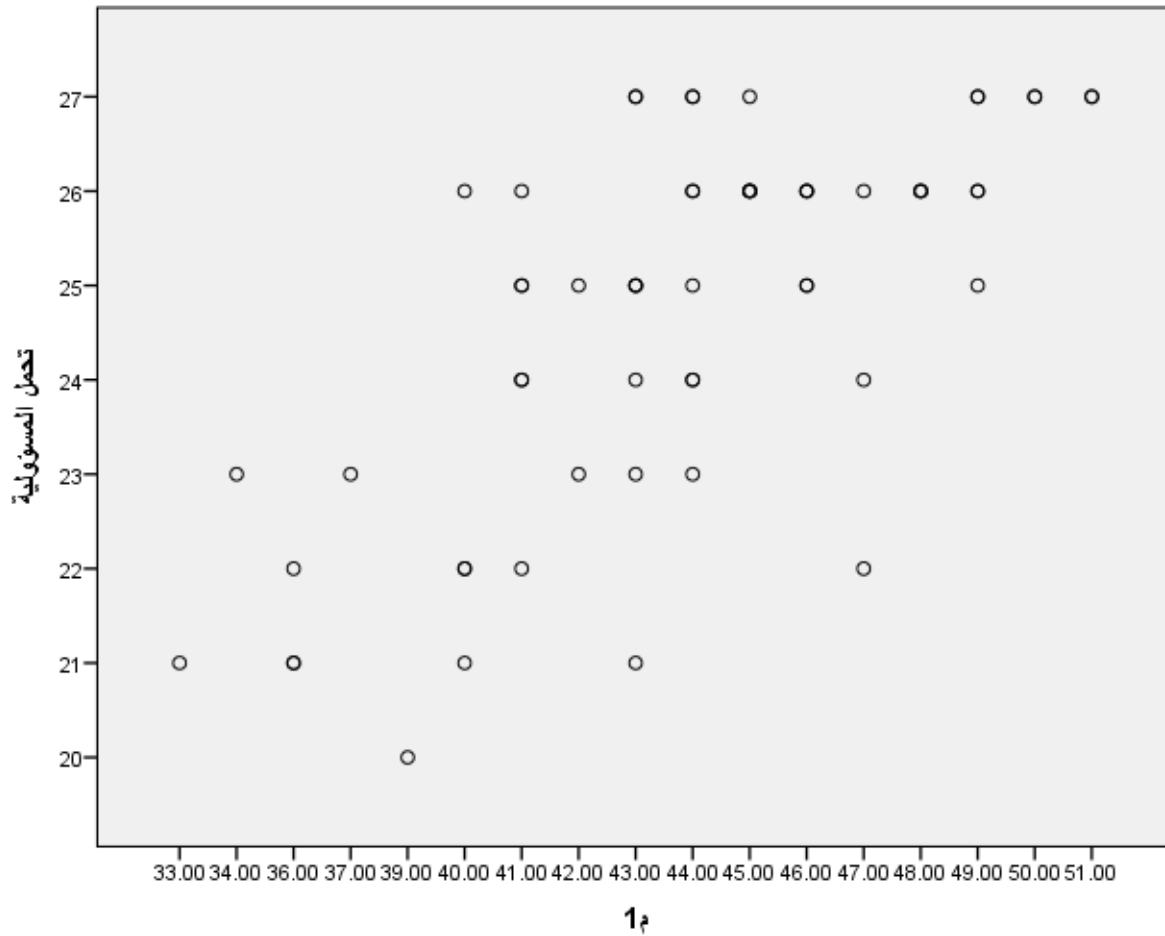
لة التنظيمية وتحمل المسؤولية.

بة الأولى التي مفادها " باطية ذات دلالة

ظيمية وتحمل المسؤولية' التالي يوضح ذلك :

## التنظيمية وتحمل المسؤولية

رقم (11)



الفرضية الجزئية الثانية :

-2-2

بين العدالة التنظيمية ومستوى الطموح"

بـ ومستوى الطموح

مل الارتباط (R)

رقم (16) ،

الطموح				
عصائية	الـ Sig	موع N	لارتباط R	التنظيمية
	0.001	60	0.36**	

توى الدلالة 0.01

\*\*

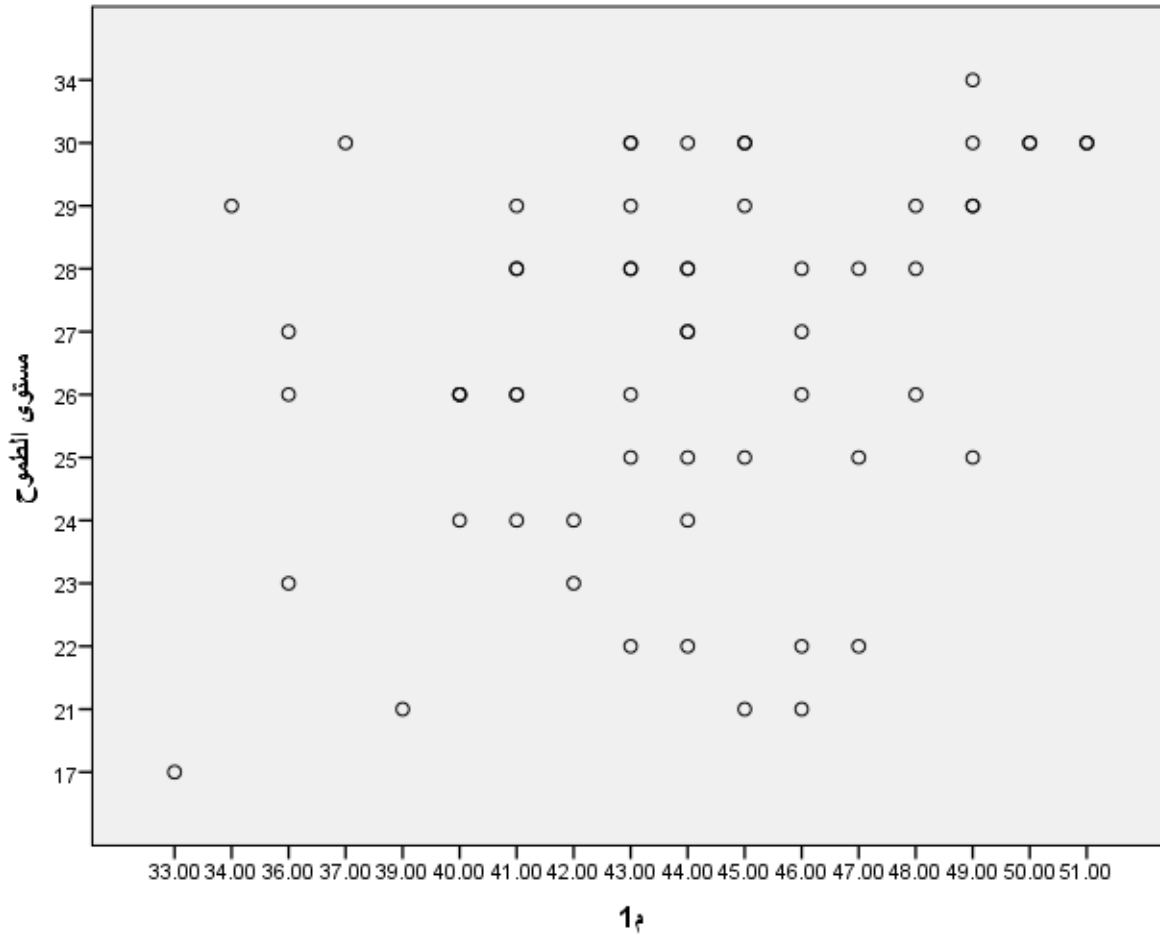
الجدول رقم ( 16 ) ل الارتباط بيرسون ( R ) لقيمة الدالة 0.01 0.36  
 0.01 سغ من 0.001

الاحصائية أي توجد علاقة ارتباطيه ذات  
 الطموح مما يعني أن الفرضية الثانية التي  
 بين العدالة التنظيمية ومستوى الطموح

ها "   
 حقت!

يوضح ذلك :

رقم (12) التنظيمية ومستوى الطموح



-3-2

الفرضية الجزئية الثالثة ،

سائية بين العدالة التنظيمية والمثابرة

، رقم (17) مل الارتباط (R) ظيمية والمثابرة

الطموح				
حصائية	الة SIG	موع N	الارتباط R	الة ليمية
	0.001	60	0.59**	

\* \* توى الدلالة 0.01

الجدول رقم ( 17 ) ل الارتباط بيرسون ( R ) لعة  
 0.59 لى الدلالة 0.01 لة الدلالة البالغة 0.001 سغر من  
 0.01 ت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية

المثابرة مما يعني أن الفرضية الثالثة التي

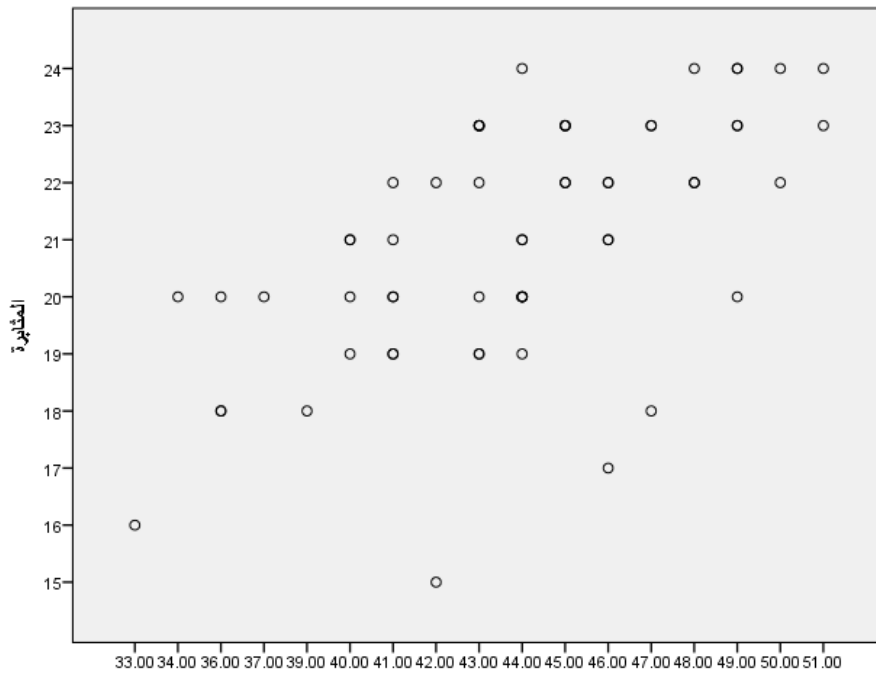
ائية بين العدالة التنظيمية والمثابرة قد

لها "

، يوضح ذلك ،

تقت

الالة التنظيمية والمثابرة رقم (13)



1

## نظرية العامة

رقم (18) دل الارتباط (R) ية والدافعية لانجاز

الطموح				القيمة ليمية
حصائية	القيمة SIG	موع N	الارتباط R	
	0.001	60	0.62**	

\* توى الدلالة 0.01

معدل بيرسون (R) لعة 0.62 \* ند لجدول رقم (18)

الدلالة 0.01 ة الدلالة البالغة 0.001 سغر من 0.01 منه

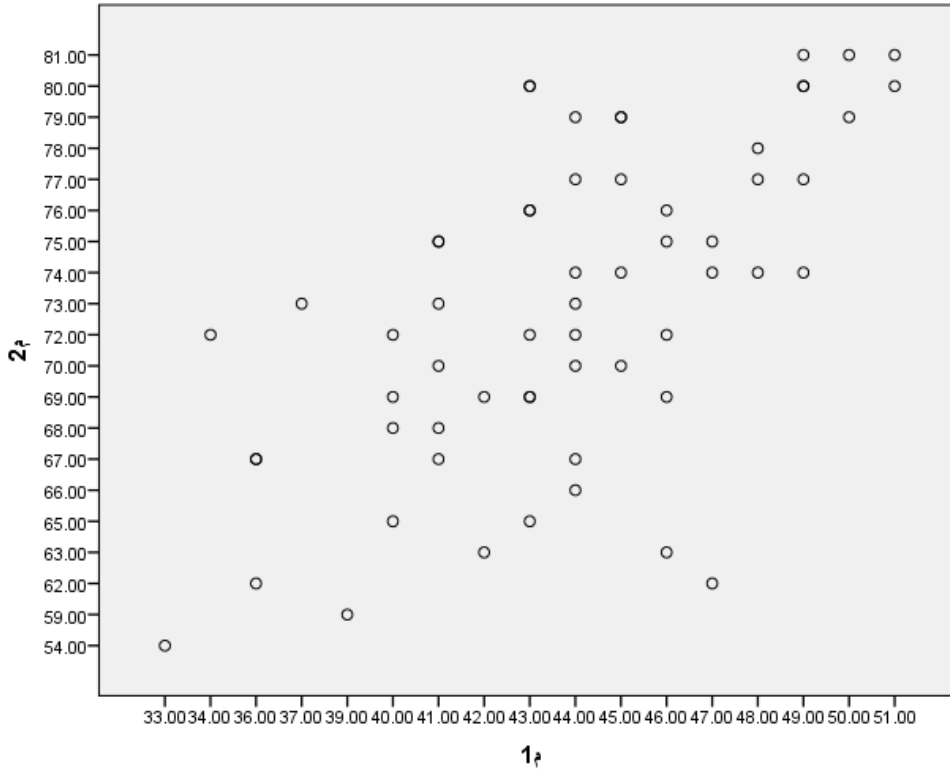
باط كانت دالة احصائية أي "

نظمية والدافعية للإنجاز.

ها انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

ة والدافعية للإنجاز قد تحققت.

## رقم (14) التنظيمية والدافعية للإنجاز



## 3- م للنتائج

نظر إلى جداول الارتباط السابقة يمكن

استنتاجات التالية

ية الجزئية الأولى : علاقة ارتباطية ذات دلالة

ظيمية وتحمل المسؤولية.

معامل الارتباط بلغ 0.69 ون وهي قيمة دالة

سائيا.

ها تحقق الفرضية الأولى بوجود علاقة

ولية وبالنظر إلى استجابة الأفراد على بنود

بة نسجل النقاط التالية :

متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

بات الأفراد وان هذه القيمة تؤكد دافعتهم

24.72

هم في التفكير لوجود حلول للمشاكل التي

لها مهما أخذت من وقت وهذا من شأنه ان

ن به من أعمال وخلق جو من التعاون بينهم

ا يسعون إليه من أهداف وهذا ما يتضح من

ؤسستهم كما أشار أفراد العينة من خلال

يقومون بأعمالهم التي يكفون بها على أكمل

برت عنه نسبة 93.33% ، ولاء كبيرا يكنه أفراد

لبيق هذه الأخيرة سياسات وإجراءات عادلة

وظفيها .

مام بانجاز كل المهام المطلوبة منها ( 90%) يؤكد

ليا وأصحاب القرار وذلك من خلال تطبيق

ى أفراد العينة ومن هنا أملت القول على ، يلم

ي لإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضهم في

مورهم بالعدالة داخل مؤسستهم

## \* جزئية الثانية :

باطية بين العدالة التنظيمية  
 نج أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.36 ، قيمة  
 تي نقول ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة  
 موح فقد عبرت استجابة الأفراد في محور  
 ؛ عند ما يكون لديهم أهداف يسعون لتحقيقها  
 سي طاقاتهم لتحقيق طموحاتهم  
 اعمهم بان الإدارة العليا تعمل  
 موكلة له بشكل عادل دون تمييز أو استثناء.

هذا النسبة 85%

هذا بنسبة 91.66%

الحسابي فان قيمته بلغت 26.60 تقتررب كثيرا  
 ير الى أهمية العدالة التنظيمية

مستوى الطموح لدى الأفراد هذا ما تؤكد  
 ا. المحور حيث نجد نسبة 70% ، أهداف لأنفسهم

هم بان الانجاز الجيد في العمل قيمة يجب

الطموح لدى موظفي مؤسسة  
 الك بنسبة 85%

حساسهم بوجود العدالة داخل مؤسستهم.

ارتباطية بين العدالة التنظيمية  
 جزئية الثالثة :

نت قيمة الارتباط 0.59 وهي قيمة دالة احصائيا

صائبة موجبة في جدول الدلالة الاحصائية

لعدالة التنظيمية والمثابرة.

فراد على أهمية المثابرة من خلال تأكيد

افعلوا شيئاً  
 ئية وذلك بنسبة 73.33% ، استجاباتهم

من التنافس وهذا ما يؤكد دافعيته  
 بة 68.33%

نام عند أداء اي عمل من الأعمال ( 83.33% ) ا ما

ات الموضوعية الصادرة من قبل أصحاب

رار.

- ور الوقت عند الانهماك في العمل ( 73.33% ) عدم حساب عمل آخر وذلك بنسبة ( 56.66% ) يثبت دافهم وأهداف المنظمة.
- ط الحسابي فإن قيمته 21.02 ب كثيرا من القيم في تحقيق دافعية للإنجاز لدى الأفراد.
- سة محمد جابر الشهري ( 2014م ) إن " العدالة حافظه جده وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى وجهة نظرهم" ار في أداء العمل حتى نهايته ح يتوقف على مدى تجسيد العدالة التنظيمية المنظمة.
- ة العامة:
- نت الفرضية العامة التي مفادها أن هناك دالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الانجاز من رتباط الذي بلغ 0.62 تحمل الموظفين المسؤولية هم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ؛ محمد جابر الشهري 2014 نوان " العدالة حافظه جده وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى وجهة نظرهم" تتميتها بقوة أو إضعافها بتوفر الإدارة فالعدالة التنظيمية تعد عاملا محوريا افعية الانجاز.
- الاقتراحات :
- النتائج التي تديم عدد من التوصيات التي تأمل ني الحكومي والخاص ،وكذا جميع المعنيين بحث عموماً وهي :

- ن أساليب تحقيق العدالة التنظيمية ومهارات  
ية الإنجاز
- ن قبل الرؤساء المؤسسات وذلك بمحاولة  
ديدة من دافعهم للإنجاز
- موظفين  
جزية تزيد من دافعيته وتساهم في  
ن بين الموظفين .
- تحقيق تطبيق العدالة التنظيمية .
- ، التقليدية تتحقق العدالة التوزيعية  
والتنظيمات
- مقدمة لمديري المؤسسات من قبل الوزارة  
قيق العدالة التنظيمية .
- دراسات من أجل الاستفادة منها.

# ناتحة

طور الذي يشهده العالم أصبح يعزى في  
 معرفة، حيث أصبحت السلاح الأكثر تميزا في  
 التطور، التحول من اعتبار العنصر البشري  
 ، الاستثمار فيه وفرصة يجب استغلالها، كما  
 به باهتمام كافي، كيف لا، وهو مصدر فكر  
 موارد المادية المتاحة، ويعتبر المورد الوحيد  
 والتقدم وتقليد، بل بالعكس فهو يتزايد ويتجدد  
 المؤسسة تعتبر من أهم الأنشطة المعتمدة  
 وقدرته على أداء المهام الموكلة له داخل  
 د حاولنا في بحثنا دراسة علاقة هذا النشاط  
 ع عينة من الأفراد ( ظفين ) عن تساؤلات مثلت  
 جانبا نظريا وإحاطة بالمادة العلمية لمتغيرات  
 ي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والبحث  
 انبها وحاولنا إسقاط هذا الكم النظري على  
 اخترنا المؤسسة العمومية الإستشفائية عين  
 طلب مبدئيا وضع الإطار المنهجي العام الذي  
 ، من إجراءاتهم، ولأن طبيعة البحث العلمي  
 رة وينتهي بمجموعة من الأفكار ليكون هذا  
 ت إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من  
 نبلة لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات .  
 أكدت أن المتغير الدافعية للإنجاز يتأثر  
 بمثابة ظاهرة إنسانية مسببة وهادفة لتحقيق  
 لموك الإنساني والدوافع المحركة له .

حق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمـي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعـية

قسم علم النفس

## استمارة استبـيان

أخي الممرض(ة):

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

يقوم الباحث بإعداد و دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم بجامعة المسيلة بعنوان:

" العدالة التنظيمية و علاقتها بالدافعية للإنجاز "، و ذلك بهدف تبين أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق دافعية الانجاز في المؤسسات الصحية لدى الممرضين لذا أضع بين أيديكم الاستمارة استبانة راجينا تقديم المساعدة من خلال الإجابة على فقراتها بدقة و موضوعية، فالرجاء منكم التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة المخصصة لها، وذلك أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

علما أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام، و سوف يعامل بسرية تامة و لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و في الأخير تقبلوا مني فائق الشكر و العرفان

## البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

الحالة العائلية:

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنة  من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## التنظيمية

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
01	في القطاع عادل			
02	أجور التي يحصل عليها زملائي وظيفية نفسها			
03	جور كل الفئات العمالية			
04	في القطاع عادلة			
05	في القطاع منصفة			
06	حالي فرصة الترقية			
07	: الترقية بطريقة شرعية			
08	، استحقها بطريقة شرعية			
09	خاذا القرارات التي تخص عملي			
10	وظيف تتم بنزاهة			
11	ثناء النزاعات و المشاكل			
12	القطاع استجابات من المسؤولين			
13	ماعي لعملي مناسب			
14	، على العمال متناسبة مع نوع ، المرتكبة			
15	ناافية لرفع شكاوينا إى ، المعنية			
16	حول عملي قبل البدء في تطبيقها			
17	بعض الإجراءات التي تبدو لي بفية			

## الدافعية للإنجاز

رقم	بارة	نما	يانا	دأ
18	الأهداف للمؤسسة			
19	ن لوائح المؤسسة			
20	ن الحاجة إلى مراقبة الرؤساء			
21	من أعمال على أكمل وجه			
22	سؤولية في منصب عملي			
23	مني على أكمل وجه أشعر بفتح			
24	لية اتجاه عملي			
25	ت التي تواجهني في عملي			
26	ضوء جدول زمني			
27	لموحتاتي المهنية			
28	هدف أسعى لتحقيقه في عملي			
29	ن بعض أعمال المؤسسة			
30	على من منصبي الحالي			
31	على تحقيقها باستمرار			
32	عملي متميزا على الآخرين			
33	ح في أي تحدي يواجهني			
34	تقوم به من أعمال في المستقبل			
35	مول إلى نوع من الامتياز			
36	العمل قيمة يجب تحقيقها			
37	الوقت المحدد له			
38	نر انتباهي على العمل فقط			

			ينأ ما بطرقة رديئة	39
			تنسم بجو من التنافس	40
			ئي لأي عمل من الأعمال	41
			بات طويلة دون أن أشعر بالملل	42
			ن أن أشعر بمرور الوقت	43
			، أن يتم على حساب وقت عمل خر	44

## جداول SPSS:

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
مستوى الطموح	60	17	34	26.60	3.136	9.837
تحمل المسؤولية	60	20	27	24.72	1.984	3.935
المثابرة	60	15	24	21.02	2.103	4.423
م1	60	33.00	51.00	43.7333	4.14102	17.148
م2	60	54.00	81.00	72.3333	6.06928	36.836
Valid N (listwise)	60					

### Correlations

	الطموح مستوى	المسؤولية تحمل	المثابرة	م1	م2
Pearson Correlation	1	.510**	.541**	.362**	.871**
الطموح مستوى Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.510**	1	.619**	.698**	.805**
المسؤولية تحمل Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.541**	.619**	1	.598**	.828**
المثابرة Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.362**	.698**	.598**	1	.623**
م1 Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.871**	.805**	.828**	.623**	1
م2 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصادر

إجمع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

