

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم: 2020/

رقم التسجيل : M1998460590

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: رحابي عبد الرشيد

تحت عنوان

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	أ. د. دقجة رضا
مشرفا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د. اوصيف محمد
ممتحننا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د. بوجلال مصطفى

السنة الجامعية

2020/2019



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الماسين ولديه يزود شكر المشاكسين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان والصلوة والسلام على خير الأنام

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الكرام.

وإشكر الله تعالى أن هداني للخوض في هذا البحث ودعاني على إنجازته بتوفيقه، كما أقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون

والمساعدة في مجال هذا البحث، وخص بالشكر استاذي الدكتور ذؤيبف محمد المشرف على الرسالة،

الذي ذكر مني بتوضعه وحسن تعامله، وخلقته وتوجيهاته التي كان لها الأثر في تذليل المصاعب وتخفيف العقبات.

كما أشكر قسم علم الاجتماع رئيساً وإدارة وإساتذة على مساعدتهم لي

وأقدم الشكر والعرفان لجامعة السليمة التي فتحت لنا أبوابها ومكتباتها لمساعدتنا.

ومديرة الخدمات الجامعية بكل إدارتها وعمالها.

رحابى عبد الرشيد

# إهداء

لي روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

لي قرة العين ومنبع الحنان وطيب قلب، وأغلى كيان

لي من علمتني وعانت الصعاب لأصل لي ما أنا عليه

وعندما تكسني السموم أسج في بحر حناها ليخفف من آلامي

لي وهي الغالية حفظها الله

لي من كانت سند لي وسهرت معي في ذخاز هذا العمل زوجي الطاهرة.

لي أبنائي "عبد الباري" كوثر "فروس"

لي أخي عبد الحميد إخوتي وأخواتي الأحرار

لي أهلي وأقابلي

لي أصدقائي، لي زملائي، لي أستاذتي الكرام

لي كل من علمني حرفاً ووهبني معلومة

عبد الرشيد رحابي

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان		
اهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الاشكال		
فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
	مقدمة	ا-ب
الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة النظرية		
-1	تحديد الاشكالية وصياغتها	04
-2	فرضيات الدراسة	06
-3	اهمية موضوع الدراسة واسباب اختياره	07
-4	اهداف الدراسة	08
-5	الدراسات السابقة	09
-5	تحديد المفاهيم	16
الفصل الثاني: معالجة سوسيو تنظيمية للعدالة التنظيمية		
	تمهيد	25
-1	مدخل لدراسة العدالة التنظيمية	25
-2	اهمية العدالة التنظيمية	26
-3	ابعاد العدالة التنظيمية	27
-1-3	عدالة التوزيع	27
-2-3	عدالة الاجراءات	28
-3-3	عدالة المعاملات	29
-4	الصعوبات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية	29

29	الصعوبات	-1-4
30	العوامل المؤثرة	-2-4
30	النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية	-5
30	العدالة التنظيمية عند هنري فايول	-1-5
31	المساوات والعدالة لأدمز	-2-5
33	التوازن لبرنارد شيبستر	-3-5
34	التبادل الاجتماعي	-4-5
35	خلاصة	
<b>الفصل الثالث: معالجة سوسيو تنظيمية لدافعية الانجاز</b>		
37	تمهيد	
37	مراحل تطور الدافعية	-1
40	انواع الدوافع واهميتها	-2
40	العوامل المسببة والمؤثرة في دافعية الانجاز	-3
42	عوامل مسببة	-1-3
43	عوامل مؤثرة	-2-3
44	مكونات دافعية الانجاز	-4
46	معوقات دافعية الانجاز	-5
47	النظريات المفسرة لدافعية الانجاز	-6
47	نظرية الانجاز لماكلياند	-1-6
49	نظرية العاملين "الهيذبرغ"	-2-6
50	نظرية العزو	-3-6
51	نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو	-4-6
53	نظرية التنافر المعرفي لليون "قيستجر"	-5-6
54	خلاصة	
<b>الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة</b>		
56	تمهيد	
56	مجالات الدراسة	-1
56	المجال المكاني	-1-1
57	المجال الزمني	-1-2
57	المجال البشري	-1-3

58	المنهج المستخدم	-2
59	ادوات جمع البيانات	-3
59	الملاحظة	-1-3
60	دليل المقابلة	-2-3
60	الاستمارة	-3-3
61	اسلوب اختبار مجتمع البحث	-4
62	عرض وتحليل نتائج البيانات العامة	-5
71	عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى	-6
81	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	-7
91	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	-8
103	مناقشة النتائج	-9
107	الخاتمة	
109	قائمة المراجع	
115	الملاحق	
120	الملخص	

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
31	يوضح نظرية العدالة والانصاف لماكلياند	01
32	يوضح المكافآت والرضا وعلاقتها بالآداء	02
44	يوضح مكونات دافعية الانجاز عند جيلفرد	03
45	يوضح مكونات دافعية الانجاز عند ميتشل	04
46	يوضح مكونات دافعية الانجاز عند محمود عبد القادر	05
50	يوضح يوضح نظرية العاملين لهيزبرغ	06
51	يوضح نظرية العزو	07
52	يوضح هرم الدوافع لابراهيم ماسلو	08
53	يوضح نظرية التنافر المعرفي عند فستينجر	09
58	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة	10

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	يوضح أنواع الدوافع من حيث النشأة	01
41	يوضح انواع الدوافع الشعورية واللاشعورية	02
57	يوضح عدد عمال مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة	03
62	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
63	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	05
64	يوضح تتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	06
65	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	07
66	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
67	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	09
68	يوضح العلاقة بين متغير الجنس والحالة الاجتماعية	10
69	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية	11
70	يوضح العلاقة بين السن بالأقدمية	12
71	يوضح العلاقة بين مدى اعطاء الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والفئة السوسيو مهنية	13
72	يوضح العلاقة بين وحدة المعايير المعتمدة في تقييم أداء ومجهودات العمال و المؤهل العلمي	14
73	يوضح العلاقة بين تطبيق الاجراءات والقوانين على جميع العمال و مدى الرغبة في تغيير المؤسسة	15
74	يوضح العلاقة وحدة معايير تقييم الاداء و الرغبة في تغيير المؤسسة	16
75	يوضح العلاقة بين تطبيق القوانين والاجراءات بشكل عادل والاقدمية	17

76	يوضح مدى تقييم مردود العمال الفصلي بصورة منطقية	18
77	يوضح مدى رضا العاملين بالانتماء للمؤسسة	19
78	يوضح العلاقة بين تناسب العمل بالمؤسسة و المؤهلات العلمية وعلاقته بالأقدمية	20
79	يوضح العلاقة بين الاسباب التي تجعل العامل يغير مؤسسته و المستوى العلمي	21
80	مدى رضا العاملين بمزيد من المهام من اجل المؤسسة	22
81	مدى تناسب الراتب الشهري مع المجهودات المبذولة	23
82	يوضح العلاقة بين الاسس الموضوعية لإجراءات الترقية و المستوى العلمي	24
83	يوضح العلاقة بين الحوافز التي تزيد العامل همة وتجعله اكثر ارتباطا بمؤسسته و الاقدمية في المهنة	25
84	مدى ارتياح العامل عند اداء عمله بالمؤسسة	26
83	كيفية استعاب العامل للمهام الموكلة له بالمؤسسة	27
86	مدى مناقشة المهام الموكلة مع الاصدقاء والمعارف خارج اوقات العمل	28
87	يوضح العلاقة بين طلب المساعدة من خارج المؤسسة لانجاز المهام وعلاقتها بالاقدمية في المهنة	29
88	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية ونوع الحوافز التي تزيد العامل همة وتجعله اكثر ارتباطا بمؤسسته	30
89	يوضح العلاقة بين الراتب الشهري مع المجهودات المبذولة وعلاقتها بمدى ارتياح العامل عند ادائه لمهامه داخل المؤسسة	31
90	يوضح العلاقة بين الاسس الموضوعية للترقية واستيعاب المهام	32
91	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تكريس التعاون بين العمال والفئة السوسيو مهنية	33

92	يوضح العلاقة بين معاملة المسؤول بالإنصاف ودون تحيز والعمل خارج وقت العمل	34
93	مدى معاملة المسؤول للعمال بالإنصاف ودون تحيز	35
94	مدى عدالة تقسيم الحوافز والمكافآت بين العمال	36
95	يوضح العلاقة بين مسعدة الزملاء على اداء مهامهم والفئة السوسيو مهنية	37
96	يوضح العلاقة بين الافتخار بالمؤسسة امام المعارف والاقدمية في الشهادة	38
97	يوضح العلاقة اعطاء النصيحة ومساعدة الزملاء في العمل و مدى تحسين الاجراءات والعمليات داخل المؤسسة	39
98	يوضح مدى اقبال العامل على العمل خارج الاوقات الرسمية	40
99	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تكريس التعاون بين العمال ومدى مساعدة الزملاء على اداء مهامهم	41
100	يوضح العلاقة بين معاملة المسؤول بالانصاف ودون تحيز والعمل خارج وقت العمل	42
101	يوضح العلاقة بين تقاضي الحوافز بصفة عادلة و الافتخار بالمؤسسة املم المعارف	43
102	يوضح العلاقة بين الاقدمية المهنية والافتخار بالمؤسسة املم المعرف	44
102	يوضح العلاقة بين تقاضي الحوافز بصفة عادله ومدى العمل خارج اوقات العمل	45

المقدمة

## المقدمة

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة الي تحقيق اهدافها التي اسست من اجلها والتي تمثل الغرض الاساسي من انشائها، لذلك تجدها تسعى الي تحقيق مستويات عالية من دافعية الانجاز لدى مواردنا ،من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك ان للعدالة التنظيمية في الوقت الراهن في المؤسسة تعتبر مقوما اساسيا لنجاح التنظيمي لأي مؤسسة، فالعدالة التنظيمية تعطي فوائد تعود على المؤسسة لجودة خدماتها وزيادة مستويات دافعية الانجاز لعمالها وتطويرها .

ومديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات الاخرى تسعى جاهدة الي تحقيق اهدافها لخدمة المجتمع، من خلال ما تقدمه من خدمات متنوعة للطلبة مما يجعلها تعمل على تحقيق مستوى عالي من دافعية الانجاز لمواردها البشرية ، بمختلف وظائفهم والاهتمام بهم كمورد أساسي يسعى لتحقيق اهدافه هو كذلك ، واهداف المنظمة .

ومديرية الخدمات الجامعية مؤسسة تتكون من هيكل اداري ينظم اعمالها ووظائفها بشكل فعال ،هذا الهيكل الذي يتضمن العمال باختلاف تخصصاتهم ووظائفهم ، لهم الحق في الحصول على عدالة توزيعية واجرائية ومعاملة عادلة لكل عامل وهذا من اجل تحقيق الاهداف المنشودة ،حيث ان دافعية الانجاز مرتبطة من جهة بعناصر قدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم ومنظومتهم القيمية ،ومن جهة اخرى بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة في مختلف صورها .

كما تعتبر العدالة التنظيمية في الإدارة الجامعية مديرية الخدمات الجامعية ضرورة لابد من النظر في هذا العنصر الهام في استمرارية المؤسسة والموظف على حد سواء نحو الافضل، وهذا ما يُمكن من اتاحة الفرصة امام العامل للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقييم الاداءات لجميع الفئات وتطبيق الاجراءات والقوانين على جميع الفئات السوسيو مهنية، وكذلك الاستفادة من فرص الترقية وبرامج التكوين في المؤسسة اضافة الى الاستفادة من الحوافز والمكافآت بصفة عادلة ،كل هذا يعمل على تحقيق دافعية انجاز عالية هذا الاخيرة مرتبطة بمدى الانغماس والارتباط الوظيفي و سلوك المواطنة ،التي تمكنه من مساعدة الزملاء على اداء مهامهم واستيعاب المهام و الرضا بالانتماء للمؤسسة وكذلك تعزيز روح التعاون وزيادة الحماس والتفاني والمبادأة في انجاز المهام ،اضافة للارتفاع مستويات العمل الفير رسمي المتمثل في العمل التطوعي هو اعلى صور الدافعية للإنجاز،

حيث يشعر الفرد ان المنظمة التي يعمل بها بمثابة بيته او اسرته، التي يعمل بمثابة و تفاني لإنجاحها والحفاظ عليها.

وقد شملت دراستنا لهذا الموضوع خمسة فصول تضمن الفصل الاول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وفيها تطرقت لتحديد اشكالية الدراسة وصياغتها وتحديد اهمية الدراسة واهدافها، واسباب اختيار الموضوع، فرضيات الدراسة، والدراسات السابقة ومناقشتها، وتحديد مفاهيم الدراسة، فيما تم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية من مراحل تطور موضوع العدالة التنظيمية أهمية وانواع العدالة التنظيمية أبعاد العدالة التنظيمية، الصعوبات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، في حين تناول الفصل الثالث موضوع دافعية الانجاز من خلالها تم التطرق الي تطور الفكر الدافعي، اهمية الدافعية وانواعها، العوامل المسببة والمؤثرة في دافعية الانجاز، مكوناتها، والنظريات المفسرة لها، واما الفصل الرابع فتم فيه تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وادوات جمع البيانات واسلوب اخيار مجتمع البحث والاسلوب الاحصائي المطبق.

وتضمن الفصل الخامس تحليل اجابات مجتمع الدراسة من خلال القراءة الاحصائية والتحليل السوسولوجي للجداول المركبة والبسيطة لنتهي الدراسة الي توضيح العلاقة من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة.

الفصل الاول:

الاطار المنهجي

للدراسة



إلى إعادة الهيكلة و اقتصاد السوق ، وما ميز هذه المراحل المتتالية من نمط تسيير بيروقراطي مركزي بني على سلطة المكتب وانحصار الدور في العمل الوظيفي ، ما جعل العامل يفتقد دوره كإنسان له طموح ، وهذا ما يتنافى مع أنماط تسيير التنظيمات المعاصرة التي تبنى على مقومات العدالة التنظيمية والتشجيع على تكافؤ الفرص والثراء الوظيفي وتكريس مبدأ التعاون والاحترام بين العمال وضمان عدالة الإجراءات المعدة من طرف الإدارة العليا ، والإطار الجماعي في اتخاذ القرارات والرؤية المشتركة التي تخدم أهداف المنظمة وتشجع العامل على المثابرة في العمل حيث يتبنى هذا الأخير المنظمات المعاصرة كالمنظمات اليابانية والتي تعتبر رائدة من حيث التطور التنظيمي، الذي شهدته من خلال اعتمادها لنموذج "وليام أوشي"

كما أن الممارسات التسييرية بالمؤسسة الجزائرية لا زالت تعاني من ذهنية سلبية تفتقر إلى الرؤية النابعة من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمؤسسة ، التي تعامل الأفراد بمبدأ الاحترام كإنسان له طموح مادي ومعنوي وهذا ما يجعله أكثر اندفاعا نحو الانجاز خلال أدائه للعمل ، هذه الدافعية التي تعزز التنافسية في التنظيمات المعاصرة ، حيث تجعل منها ساعية لتحقيق هذا السلوك الذي يعتبر معيارا للتطور التنظيمي لما له من دور في جعل العامل أكثر ارتباطا من خلال إحساسه بقيمة عمله وشعوره بصعوبة الانفصال عن المؤسسة ، كما أن دافعية الانجاز كمتغير أساسي أخذ اهتمام كبير في معظم التخصصات الإنسانية تمحورت حول عدة أبعاد منها الانغماس الوظيفي الذي يعتبر حديث التداول من طرف المختصين في ميدان علم الاجتماع من خلال تناولهم لمؤشراته الثلاث الحماس ، التفاني ، الاستيعاب.

إضافة إلى سلوك المواطنة حيث يضمن مظاهر السلوك الحضاري و التعاون والإيثار بين العاملين ، وهذا ما يطمح له كل تنظيم وخاصة ونحن في زمن الحتمية التنظيمية التي تحتم ضرورة التفوق والتميز من أجل تحقيق أهدافها، ولعل العدالة في المنظمات أحد العناصر الأساسية التي لها أثر بين من خلال إدراكها من طرف العمال فيما تحدثه من زيادة في دافعية الإنجاز من خلال تأثير أبعادها على سلوك الأفراد داخل المنظمة .

ومن خلال هذه المنطلقات التحليلية المبسورة لواقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية

الإنجاز نحدد سؤال الانطلاق كالتالي :

ما علاقة العدالة التنظيمية بدافعية الانجاز للعامل بالمؤسسة ؟

ولتجسيد معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما علاقة عدالة الإجراءات بالارتباط الوظيفي؟
- ✓ ما علاقة عدالة التوزيع بالانغماس الوظيفي؟
- ✓ ما علاقة عدالة المعاملات بسلوك المواطنة؟

## 2- فرضيات الدراسة

### 2-1- الفرضية الرئيسية:

للعدالة التنظيمية علاقة بدافعية الإنجاز.

### 2-2- الفرضيات الفرعية:

- ✓ لعدالة الإجراءات علاقة بالارتباط الوظيفي.
- ✓ لعدالة التوزيع علاقة بالانغماس الوظيفي.
- ✓ لعدالة المعاملات علاقة بسلوك المواطنة.

### 2-2-1- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- ✓ لعدالة تطبيق الجزاءات علاقة بالإحساس بقيمة العمل .
- ✓ للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة بشعور العمال بالحماس والفخر.

### 2-2-2- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- ✓ لكبح الاستخدام الآلي للحوافز علاقة بالمتابعة.
- ✓ للأسس الموضوعية للترقية علاقة بالتقاني في العمل.

### 2-2-3- مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة

- ✓ لمبدأ الاحترام علاقة بتنمية السلوك الحضاري.
- ✓ لِأَنَّسَنَةَ بيئة العمل ( العمل ضمن فريق العمل ، العمل الجماعي)علاقة بزيادة التعاون والإيثار بين العمال).

### 3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

#### 3-1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المعنى الحقيقي والواقعي للعدالة التنظيمية و دافعية الإنجاز باعتبارهما من المتغيرات التي تحظى بالاهتمام في مجال السلوك التنظيمي ، وإضافة للبحوث الإدارية والتنظيمية ، حيث تسعى كل المنظمات المعاصرة إلى تعزيز دافعية الإنجاز عند الأفراد داخل المنظمة، ومنها مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة وهي محل دراستنا الميدانية وهذا من خلال العمل على التأسيس لبيئة مشجعة تساعد الفئات العمالية على تكريس معالم التحفيز والتعاون والحماس والتفاني في العمل مما يرفع ويحقق من ارتباط العامل وانغماسه أكثر في مؤسسته وهذا ما يعكس مستويات الرضا المعبر عنها.

كما أن موضوع العدالة التنظيمية له أهمية كبيرة لدى المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لأنسنة بيئة العمل، وهذا ما يوجب على مسيري الموارد البشرية الاهتمام بالعامل داخل المنظمة من خلال إضفاء مناخ تنظيمي مشجع يبتعد عن التمييز ، الذي يعتبر من الممارسات السلبية التي تتنافى مع العدالة ،حيث أن العدالة التي تعني التقويم والتزّه على الاعوجاج وتجنب التمييز يعبر عن احترام للعامل واعترافا بحقوقه ومجهوداته التي يبذلها ، واحتراما للإنسانية في حد ذاتها .

ومن هذا المنطلق فإن نظام المكافآت والأجور والحوافز المطبق في المؤسسة و أسلوب المعاملة اللائقة من خلال إعطاء الفرصة للعامل في اتخاذ القرارات ، تنعكس إيجابا على مخرجات العامل ورضاه ، مما يرفع من مستويات ارتباطه بمنظّمته وانغماسه أكثر في العمل وانخفاض دوران العمل بالمنظمة وهذا ما يؤسس لثقافة التعاون و إكتساب السلوك الحضاري داخل المنظمة ، حيث يصبح العامل لا يراعي جانب الوقت أو المقابل المادي في بعض الحالات، وهذا ينعكس بزيادة الكفاية الانتاجية للمؤسسة.

✓ والموضوع له أهمية عملية فهو من إرهاصات المؤسسة الجزائرية حيث المتبع للمراحل التي مرت بها على امتداد المخططات الإصلاحية التي رصدت لها اعتمادات مالية هائلة من أجل الإقلاع التنموي والاقتصادي نجدها تفتقر لرؤية مستقبلية لكيفية تعزيز إدراك

العدالة التنظيمية و الدافعية لدى العمال في انجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم ، وهذا بسبب معوقات المركزية الثقيلة وما أفرزته من إرهابات سلبية في البيئة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية. هذا ما زاد من اهتمامنا لدراسة الموضوع من خلال سعينا لتحديد وصبر غوره والكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بدافعية الإنجاز مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة، والتأثيرات الناجمة عنها ، ومدى إدراك العامل للعدالة التنظيمية داخل هذه المؤسسة وما ينعكس على ذلك من دافعية الإنجاز وذلك من خلال أبعادها الثلاث (الارتباط الوظيفي، الانغماس الوظيفي سلوك المواطنة)

✓ كما لدراستنا للموضوع من المنطلق السوسولوجي أهمية في إمداد المكتبة بدراسة علمية تلم إلى حد ما بالمعلومات المتعلقة بالعدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز .

### 3-2- اسباب اختيار الموضوع:

تم اختياري للموضوع حسب اطلاعي المتواضع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، حيث وجدت أن هذا الموضوع كفيل بالدراسة في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل ؛ أي دراسته من الجانب السوسولوجي، ما كان لي دافعا في اختياره والمضي قدما لصبر غوره وجعله نقطة انطلاق لي وللدارسين بميدان علم اجتماع التنظيم والعمل وذلك بإثرائه بالدراسة والتحليل حتى يعطى حقه الكامل ، إضافة إلى كوني موظف بمديرية الخدمات الجامعية وأعيش الواقع التنظيمي ، ومستوى إدراك العمال لعناصر هذا الواقع كالعدالة التنظيمية لها ، ودرجة تأثيرها على دافعية الإنجاز لديهم ، وهذا ما حفزني أكثر للتعرف على هذين المتغيرين التنظيميين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز وأبعادهما ودرجة ارتباطهما وواقعهما في مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة .

- كون الظاهرة معاشه فهي ليست مجرد نظرية لا أساس لها في الواقع بل هي موجودة ومحسوسة من طرف العاملين في الحقل التنظيمي.

الأمل في الوصول إلى نتائج من خلال دراسة الموضوع في الجانب الميداني، وهذا ما يسهم في تدارك المؤسسة ميدان الدراسة للأخطاء والاستزادة من الإيجابيات وتميبتها، وهذا ما يخلق واقع تنظيمي مستقر وداعم لدافعية الأفراد للعمل داخل المؤسسة، وخلق بيئة تنظيمية تعزز روح التعاون والتضحية والإيثار من أجل رفع مستوى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هذه المؤسسة.

#### 4- أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض عنها ، ونحن في هذه الدراسة

الموسومة بـ : «العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز» نبلور الأهداف التالية :

-الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز بمؤسسة الخدمات الجامعية

-الوقوف على واقع العدالة التنظيمية داخل مديرية الخدمات الجامعية ودرجة إدراك هذا السلوك التنظيمي من طرف العمال.

-التعرف على انعكاسات العدالة التنظيمية على دافعية الإنجاز بمديرية الخدمات الجامعية.

-تضمين الفهم الجيد لأثر عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات على الارتباط الوظيفي الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة .

-كشف الآليات التي تزيد من تدعيم دافعية الانجاز بمديرية الخدمات الجامعية .

#### 5 - الدراسات السابقة:

##### 5-1-المتعلقة بالمتغير المستقل ( العدالة التنظيمية )

5-1-1-دراسة وليد محمد الصمادي سنة 2008 م ، أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي ، دراسة ميدانية بشركات الأدوية الأردنية،حيث قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية المال والأعمال في جامعة آل البيت ، المملكة الأردنية الهاشمية . فهي تهدف إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في: ( عدالة الإجراءات ، عدالة التوزيع، عدالة التفاعلات ، كمتغير مستقل والتعرف على أثرها في المتغير التابع وهو الالتزام الوظيفي ومتغيراته: (العاطفي، الإستمراري،المعياري)

حيث طرحت هذه الدراسة إشكالية تكمن في السؤالين الرئيسيين:

✓ ما مدى مساهمة جوانب وأنماط العدالة التنظيمية لموظفي قطاع الصناعات الدوائية في المملكة

الأردنية الهاشمية في تدعيم التزامهم الوظيفي ؟

✓ ما مدى مساهمة العاملين في قطاع الأدوية الأردني في جوانب وأنماط الالتزام الوظيفي من أجل تدعيم واستمرارية السير قدما نحو النمو والمنافسة والتميز ؟  
في ضوء مشكلة الدراسة طرح الباحث فرضيتين رئيسيتين :

✓ الفرضية الرئيسية الأولى عدالة التوزيعات هي المحدد الأكثر أهمية في العدالة التنظيمية.  
✓ الفرضية الرئيسية الثانية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) للعدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي.

كما اعتمد صاحب الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لتحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض اختيار الفرضيات وصحتها . كما اعتمد الباحث في جمع المعلومات على جمع البيانات من عينة الدراسة بواسطة الاستبيان وتضمينها لتباين عوامل ومتغيرات الدراسة . اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة والمكونة من (425) موظفاً أي ما نسبته 30 % من إجمالي عينة الدراسة.

كما نلخص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

✓ إحساس العمال بالعدالة التنظيمية مما يعني أن الموظفين يدركون العدالة بشكل عام، حيث أجمعت مفردات العينة على أن العدالة التنظيمية ملحوظة داخل بيئة العمل.  
✓ -قبول الأفراد أن العدالة بشكل عام هي متوفرة ببندوها وفقراتها المختلفة.  
✓ الموظفون بشركات الدواء الأردنية لهم شعور إيجابي نحو الشركات العاملين بها، وهذا ما يدل على مدى ارتباطهم بها.  
✓ إن إدراك العامل للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث يكون حسب الترتيب التصاعدي عدالة توزيع ويليها عدالة الإجراءات ويليها عدالة المعاملات .  
✓ أظهرت نتيجة الارتباط الجزئي بين المتغيرين المستقل ( العدالة التنظيمية ) والالتزام الوظيفي ( متغير تابع )، أن يتفاعل الارتباط بين عدالة الإجراءات والالتزام الاتجاهي يظهر علاقة إيجابية ، مما يعني أنهما يتأثران ببعضهما البعض بشكل إيجابي .

● مناقشة الدراسة: هذه الدراسة تشابهت مع موضوعنا في تناولنا لنفس المتغير المستقل من خلال بحثنا لمدى إدراكه في المؤسسة موضوع الدراسة، إضافة إلى استعمالنا لنفس منهج الدراسة، ونختلف في مكان وزمان الدراسة وطبيعة المتغير التابع. وقد استفدت من هذه الدراسة بالاطلاع أكثر على الموضوع .ووضع دراستي في السياق المنهجي إضافة إلى استعمالها كمرجع لإثراء الدراسة وفهمها أكثر .

5-1-2 - دراسة حياة الذهبي سنة ( 1435 هـ . 2013 ) الموسومة بـ العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ( دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل )

حيث مبعث هذه الدراسة يتجلى في سعي الباحثة لتحقيق هدف أساسي متمثل في بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، حيث قامت بصياغة إشكالية للدراسة كالتالي:  
✓ ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ؟  
وتمخضت دراسة الباحثة على فرضية رئيسية كالتالي :

-إن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها .

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية وكشف جوانبها وتبيان علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، كما اختارت الباحثة أداة الاستمارة في جمع البيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وكذلك البيانات المتعلقة بسلوك المواطنة لدى العمال بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي . كما اعتمدت المسح الشامل لجميع عمال الوحدة والمقدر عددهم بـ 74 عامل وعند تحليل البيانات المأخوذة من إجابات العمال لهذه الأخيرة وتحليلها إحصائياً خلصت إلى النتائج التالية:

✓ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك الإيثار الممارس من قبل عمالها .

✓ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الكياسة لدى عمالها .

✓ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري الممارس من قبل عمالها .

✓ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها .

✓ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الضمير لدى عمالها .

• مناقشة الدراسة : هذه الدراسة تشابهت مع دراستي في تناولها لنفس المتغير المستقل

(العدالة التنظيمية) في دراسة علانقية بينها وبين سلوك المواطنة الذي يعد ضمن أبعاد

المتغير التابع لدراستنا إضافة إلى تطابقنا في نفس المنهج المتبع في الدراسة، وطريقة اختيار العينة حيث استخدمت الباحثة المسح الشامل لعمال مؤسسة الطاقات المتجددة أما أوجه الاختلاف فتجلت في زمن إجراء الدراسة ومكانها، كما استفدنا من الدراسة في الاطلاع أكثر على الموضوع واستعمالها كمرجع في دراستنا

**5-1-3-دراسة مراد رمزي كرموش سنة 2014 موسوعة: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، دراسة ميدانية بولاية سطيف ،** حيث هذه الدراسة عبارة عن مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين :

أ-هدف وصفي: وهو وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

ب-هدف توجيهي: ويقصد به تقديم اقتراحات وتوصيات واجتهادات في إطار المساهمة لإيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي تبحث في وجودها .

ج- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وتعلم كيفية الربط بين الخلفية النظرية لموضوع الدراسة بالعمل الميداني.

انطلقت دراسة الباحث من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟

وقد صاغ الباحث فرضيته الرئيسية كالتالي:

للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام.

كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الطريقة لوصف الظاهرة واعتمد الباحث الاستمارة لجمع البيانات والتي تعتبر أكثر الأدوات تنوعا في البحوث ، وقد اعتمد أسلوب العينة القصدية

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية ألا وهي:

✓ للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .

● مناقشة الدراسة: لقد تناولنا نفس المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية وهذا ما أفادنا في الاطلاع أكثر على الموضوع وضبط عناصره ، و اعتمادنا لنفس المنهج الوصفي لقدرته على وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة كما إختلفنا في زمن ومكان إجراء الدراسة ، ونوع العينة المستهدفة .

## 5-2- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (دافعية الإنجاز)

5-2-1-دراسة يوسفى كمال 2018 الموسومة بـ أثر محددات الدعم التنظيمي على دافعية الإنجاز دراسة ميدانية على عينة في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر.

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير . تصبوا الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تناولها البحث كالتالي:

محاولة التعرف على واقع الدعم التنظيمي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية وأثره على دافعية العاملين للإنجاز ،من خلال تحديد ماهية إدراك الدعم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، وتلك التي يؤثر فيها .

-توضيح مدى وجود ارتباط بين محددات الدعم التنظيمي المدرك والمتمثل في ( العدالة التنظيمية ، سلوك القيادة لمساندة المرؤوسين ، والمشاركة في اتخاذ القرار ودعم وتقدير الذات لدى العاملين ) وبيان أثرها على إدراك العاملين للدعم التنظيمي ، ثم بيان أثر ذلك على الالتزام التنظيمي ومن ثم أثرها على دافعية العاملين للإنجاز لدى .

-تقديم بعض التوصيات لأصحاب القرار في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة بخصوص إدراك العاملين للدعم التنظيمي والمتغيرات الحاكمة في دافعية الانجاز .

كما تطرق الباحث في إشكالية الدراسة إلى سؤال الانطلاقة التالي:

-ما أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك ( العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة لمساندة مرؤوسيهـم والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ودعم تقديرات الذات على دافعية الإنجاز للعاملين ) في المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر ؟

وقد صاغ الباحث فرضية رئيسية كالتالي:

توجد علاقة تأثير جوهرية ذات دلالة معنوية بين محددات الدعم التنظيمي ( العدالة التنظيمية ،سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ، والمشاركة في إتخاذ القرارات ودعم وتقدير الذات، ) وغدراك الأفراد للدعم التنظيمي ، والالتزام التنظيمي مجتمعة ودافعية الإنجاز لدى العاملين .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة ، كما استعمل الاستمارة لأجل استبيان وجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية .

وإستخدم العينة العشوائية المكونة من 431 تم توزيعها على كل العمال واسترجعت 431.

• مناقشة الدراسة: هذه الدراسة حاولت التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك عل دافعية الإنجاز فقد تشابهت مع دراستنا في تناولها لمتغير دافعية الإنجاز ما جعلنا نتعرف أكثر على الموضوع وضبط عناصره كما استعملت الدراسة السابقة العينة العشوائية البسيطة.

مع اختيارنا لنفس المنهج الوصفي التحليلي، والاستمارة لأجل استبيان وجمع البيانات.

واختلفنا في زمان ومكان الدراسة من إستقدا من دراسة الباحث في فهم أكثر لموضوع دافعية الإنجاز وبعض النظريات المفسرة له .

5-2-2-دراسة عمار شوشان 1429هـ/2009م: الموسوعة بعنوان : النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة والتسيير التربوي ولاية باتنة ، حيث تصبوا هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

\* معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية الجزائرية من خلال عينة الدراسة.

\* معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز .

\* معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى الأساتذة تعزى لمتغير الخبرة .

\*معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى الأساتذة تعزى لمتغير البعد عن مكان العمل .

كما طرح الباحث الإشكالية من خلال السؤال الانطلاقة التالي:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمديرين ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة ؟

وقد صاغ الباحث فرضية رئيسية مفادها:

توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمديرين ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة .

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي الذي يراه الباحث هو الملائم لدراسته لأنه يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع .

تكونت العينة من 160 أستاذ من أساتذة التعليم الثانوي ، واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية وتوصل إلى النتائج التالية :

-وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز ، حيث توصل الباحث إلى وجود ارتباط طردي بين النمط القيادي الديمقراطي دافعية الإنجاز ، ووجود ارتباط عكسي بين النمط الديكتاتوري ودافعية الإنجاز ، وكذلك بالنسبة للنمط التسيبي يوجد ارتباط عكسي.

● مناقشة الدراسة : تشابهت دراستي مع هذه الدراسة ي تناول موضوع دافعية الإنجاز والمنهج المتبع مما جعلنا نستفيد منها في ضبط بعض عناصر الموضوع وفهمه أكثر إختلفنا في الإطار الزمني والمكاني للدراسة وطبيعة الفئة المستهدفة اضافة الى حقل الدراسة فقد جاءت الدراسة السابقة في ميدان علوم التربية اما دراستنا للموضوع فقد كانت ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

5-2-3-دراسة عفاف وسطاني 2010 ، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي

السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف.

حيث تهدف دراسة الباحثة إلى:

- معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة

- تحديد الأنماط القيادية السائدة لمديري المتوسطات لبلدية سطيف في ضوء مشروع المؤسسة .

- تحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في التعليم المتوسط ومحاولة ترقية الأنماط القيادية حسب تأثيرها في مستوى دافعية الإنجاز .

- الوقوف على طبيعة العلاقة بين النمط الفوضوي ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة .

ولقد حدد الباحثة إشكالية الدراسة من خلال طرحها للتساؤلات التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في كل مدرسة ومتوسطة بلدية سطيف ؟
- ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع مؤسسة ؟
- وقد صاغت الفرضية الرئيسية التالية :
- توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير ودافعية الإنجاز لدى فريق العمل(الأساتذة ( في ضوء مشروع مؤسسة .

أما فيما يخص المنهج المعتمد من طرف الباحثة فهو المنهج الوصفي الذي يناسب الدراسة ، كما اختار الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات من الدراسة الميدانية ، وجاءت عينة البحث مكونة من (194) والتي أخذت من مجتمع تعدادها (1054) .

- مناقشة الدراسة :جاءت دافعية الإنجاز في هذه الدراسة كمتغير مستقبلي على العكس من الدراسات السابقة التي استخدمناها في دراستنا ،كما إعتدنا على نفس المنهج الوصفي التحليلي والأداء المستخدمة في جمع البيانات ، إلا أننا اختلفنا مع هذه الدراسة في زمن ومكان إجراءاتها والفئة المستهدفة من الدراسة إضافة الى نوع العينة المستخدمة ، وقد استفدنا منها في الاطلاع أكثر على الموضوع وتكوين معارف مسبقة عنه وضبط عناصره .

## 6- تحديد مفاهيم الدراسة:

## 6-1-1- مفاهيم مرتبطة بالعدالة التنظيمية وأبعادها:

**العدالة لغة :** العدل ضد الجور وما قام في النفوس أنه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة والمعدلة عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل بلفظ واحد ، وعدل الحكم تعديلا أقامه في فلان زكاه والميزان سواه والعدل هو المثل والنظير كالعدل والعدل ، وجمع أعدل وعدلاء ، والكيل والجزاء، والفريضة ، والنافلة ، والفداء والسوية والاستقامة .والإعتدال توسط حال بين حالتين في كم أو كيف وكل ما تناسب فقد إعتدل، وكل ما أقمته فقد عدلته، وعدلته «( الفيروز أبادي، ص1030)

كما ذكر العدل في القرآن الكريم: «إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون»(سورة النحل: الآية، 90)

**اصطلاحا :** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين ( البشاشة : 2008 ، ص 429 )

- **تعريف زايد 1995 :** إن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية ، واستنتج أن مفهوم العدالة التنظيمية هو نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء غير عادل قد يدركه عامل آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي بدرجة عالية ( زايد 1995، ص 298)

- **تعريف بندر كريم أبو تاية "** بأنها تمثل العدالة المدركة من قبل العمال للتبادلات التي تنشأ من العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقات العامل مع مسئوله وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقات مع مؤسسة كمنظومة اجتماعي (أبو تاية : 2012 ، ص 139)

- **التعريف الإجرائي :** "هو التزام إدارة مؤسسة الخدمات الجامعية بتوحيد الإجراءات والمعايير التي تحكم القرارات الخاصة بتوزيع العمل والمكافآت والأجور وكذا تطبيق العقوبات ، وعدم التفرقة بين العمال في الإجراءات والتعاملات في كل القضايا سواء التحفيز أو العقوبات

## 6-1-1- عدالة التوزيع:

**لغة :** وزَعْتُهُ ، كَوَضَعُ كَفَفْتُهُ، فَاتْرَعَهُ هُوَ، كَفَ ، وَأَوْزَعَهُ بِالشَّيْءِ أَغْرَاهُ بِالشَّيْءِ ، أَعْرَاهُ فَأَوْزَعَهُ بِهِ بِالضَّمِّ هُوَ مُوزِعٌ مُغْرِيٌّ بِهِ وَالاسْمُ وَالْمَصْدَرُ، الْوَزْعُ، وَالْوَزَعَةُ مُحْرَكَةٌ جَمْعُ وَازِعٍ، وَهِيَ الْوَالَاةُ

المانعون من محارم الله تعالى، والتوزيع القسمة والتفريق، كالإيزاع، وتوزعه تقسموه، والمتزع الشديد النفس(الفيروزأبادي:ص770)

يعرفها ( آدمز) على أنه تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبأنها تتضح من خلال إدراك العامل بأن العوائد التي يحصلون عليها عادلة. ( خميس.ص148)

إصلاحاً: تشير إلى إدراك الفرد لعدالة لإجراءات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها من جهة ، وبينما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات (المغربي،2007:ص303)

التعريف الإجرائي: وتمثل عدالة الاستفادة في توزيع الأجر والمكافآت بين العمال داخل المؤسسة ومدى إدراك العامل لها إضافة إلى توازن بين ما يقدمه العامل من مجهود وما يحصل عليه من مقابل لهذا الجهد.

#### 6-1-2- عدالة الإجراءات :

لغة: مصدرها إجراء وجمعها إجراءات ونقول إجراءات قانونية أي تدابير قانونية وتعني كلمة إجراء أي اتخاذ تدابير وهي مجموعة الخطوات المتتالية الواجبة الإتباع لتنفيذ عمل معين(www.Almaany.com)

عدالة الإجراءات :هي التي تنتج من الإجراءات العادلة وقد قدم "تيبو ووكر 1975" معيارين للعدالة الإجرائية هما التحكم في العمليات (على سبيل المثال القدرة على التعبير عن وجهات النظر والحجج أثناء الإجراء)، والتحكم في القرار (على سبيل المثال القدرة على التأثير في النتيجة الفعلية نفسها) صابر وخرموش: 2017.ص:83)

التعريف الإجرائي: وتعني مدى إدراك العامل لعدالة procedural justice والعدالة الإجرائية الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التي تحتاجها المنظمة في تنفيذ الوظائف المختلفة

#### 6-1-3- عدالة المعاملات :

**لغة:** معاملة إسم وجمعها معاملات والمصدر عامل ،ونقول عامله معاملة حسنة أي بتصرف حسن ونفول معاملة بالمثل ، المبادلة أو المعاملة الند بالند وهي مشتقة من الفعل عامل ومضارعه يعامل والمفعول معام ، ويقال عاملة معاملة سيئة أي عامله بخشونة(www.Almaany.com)

**التعريف الاصطلاحي:** هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من الرئيس للمرؤوس و الثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح العامل (درة،2008،ص:45)

**تعريف إجرائي :** هي مدى إحساس العامل بالمعاملة الحسنة من طرف مشرفيه في العمل و وعدم انحياز المسؤول في تبجيل العمال بعضهم على بعض واحتكاره في المعاملة مع فئة معينة وعدم إشراك فئات أخرى في صناعة القرارات .

## 6-2- مفاهيم مرتبطة بـ دافعية الإنجاز وابعادها:

حتى نتمكن من الفهم الجيد لدافعية الإنجاز وجب التعرف على الدافعية كمفهوم شامل ثم نذهب إلى التعريف بدافعية الإنجاز كمتغير أساسي في البنية التنظيمية و نتناولها من منطلق سوسيوتنظيمي حتى نتمكن من فهم الظواهر التنظيمية قوتها واتجاهاتها وترابطها بمتغيرات أخرى كالعادلة التنظيمية . كما أن البحث في موضوع الدافعية كان في القرن الماضي إلا أن هذه البحوث كانت سطحية دون أن تغوص في واقع هذا الموضوع في التنظيمات

**-الدافعية لغة :** يشتق مدلول الدافعية اللغوي من الدفع الذي يعني الإزالة بقوة ، وجاء في لسان العرب قوله ، تدفع السيل ، واندفع : دفع بعضه بعضا ، وتدافع القوم أي دفع بعضهم بعضا ، ويشرح ابن منظور الدوافع بأسافل الميث حيث تدفع في الأودية أقل كل ميثاء دافعة .

أما الأصمعي فيشرح الدوافع بمدافع الماء إلى الميث (بالرابع: 2011 ص،57)

**- تعريف هب (D.O.Hebb'1949)** الدافعية بأنها عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي ، وتنظيمه ، وتوجيهه إلى هدف محدد. ( غباري ، 2008 ، ص : 16 ) .

**- تعريف الدافعية :** هي محرك داخلي للسلوك الإنساني تتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة (محمود: 2011 ، ص،288) .

-**الإنجاز لغة:** مصدره أنجز ومجموعه إنجازات ونفول قام بإنجاز مهامه أي إتمامها وإكمالها وتعني ما يتم تحقيقه بنجاح ونقول أنجز إنجازا فهو منجز والمفعول منجز ونقل نجز الشيء أي تم وقضي ونقول تهالك العمال في إنجاز المشروع اي جدوا واستعجلوا إنجازهم (www.Almaany.com)

-**اصطلاحا :** هي القوى الكامنة والمستترة داخل الفرد والتي تحافظ على استمرار نشاطه ، وتدفعه إلى اتباع سلوك معين ، وتوجهه نحو أهداف معينة ( محمود ، ص 57 ) .

-**يعرفها يونغ ( yong )** على أنها جهد الفرد لتخطي العقبات والحوافز كالتقوية والنضال من أجل عمل بعض الأشياء الصعبة قدر الإمكان (مجدي:1996، ص232)

-**تعريف الدافعية:** عند "فرانسوا" مع "كوزيكي" "وبتوسل" "Francois"le "Kozeki". " entwisti "

بأن الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد تحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع. (لوكيا:2006، ص166)

-**تعريف هنري ألكسندر موراي :** يعرف "موراي" الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى رغبة أو ميل الفرد إلى التغلب على الصعاب وممارسة القوة والكفاح للأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك ويرى أن شدة الدافعية للإنجاز تظهر من خلال سعي الفرد للقيام بالأعمال الصعبة كما يتضح ذلك في تناول الأفكار وتنظيمها مع إنجاز تلك بسرعة وبطريقة استقلالية بقدر الإمكان (معمرية:2011، ص48)

- **تعريف ماكلياند :** الدافع للإنجاز هو ما يحرك الفرد للقيام بمهامه على أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة وأقل جهد وأفضل نتيجة (بن يونس:175، 2007)

-**التعريف الإجرائي:** هي إصرار العامل وعزمه على إنجاز المهام الموكلة إليه من طرف مشرفيه في المنظمة من أجل تحقيق هذا الإنجاز في أقصى سرعة وبأحسن كيفية وتصل مستوى الدافعية للإنجاز عند العامل إلى درجة الانغماس في الوظيفة والتعاون التطوعي لصالح المنظمة والارتباط بالمنظمة لدرجة عدم التفكير في تغييرها بعرض عمل آخر قد يعرض عليه.

## 6-2-1- تعريف الارتباط الوظيفي:

-لغة: الارتباط لغة جاءت من: ربطه يربطه: شده، فهو مربوط وربط والرباط ما ربط به ج: ربط ،والفؤاد والمواظبة على الأمر وملازمة ثغر العدو كالمرابطة / كالمرابطة ، والخيل أو الخمس منها فما فوقها ،وواحد الرباطات المبنية، أو المرابطة: أن يربط كل من الفريقين خيولهم في ثغره وكل معد لصاحبه فسمي المقام في الثغر رباطا، ومنه قوله تعالى {وصابروا وربطوا} أو معناها إنتظار الصلاة بعد الصلاة لقوله صلى الله عليه وسلم "فذلکم الرباط" وكانت إمراة في مكة لا تتجب فنذرت لله لو يرزقها ولد لتربطن فوق رأسه صوفة ولتجعلنه ربيط الكعبة .فأنجبت وجعلته خادما للبيت (الفيروز أبادي ص:668)

-اصطلاحا : يعرفه ( 2012 welche ) حالة ديناميكية ونسبية متغيرة تربط العاملين بمنظمتهم وتكشف عن أدائهم لدور معرفي وعاطفي ومادي في المنظمة ، ويتم التعبير عن هذه الحالة نفسيا ومعرفيا وعاطفيا ، ويتشكل هذا الارتباط عن طريق عناصر مثل استيعاب مهام العمل ، التقاني ، السلوك النشط كما يعتمد على شروط نفسية هي مغزى ودلالة العمل لدى العاملين وشعور الأمان فيه(سيد2017،ص 2)

-تعريف "كوفمان" : إن أول من تطرق لهذا المفهوم هو(Goffman) سنة 1961 أشار إليها تحت مسمى التعلق(Attachement) بالعمل وتغييب نكران الذات أو انصهارها في العمل

-تعريف كوهين(Kahn) :استخدم مصطلح الإرتباط الذاتي"Engagement Personale ويعرفه(Chimento):بأنه علاقة إيجابية في إتجاهين بين الموظف ومؤسسته حيث يدرك كلا الطرفين 'احتياجاتهما الخاصة والطريقة التي يدعم كل منهما الآخر من أجل الوفاء بتلك الإحتياجات ، ويتعاون الموظف ومؤسسته يتم ضمان الفائدة المتبادلة الناتجة عن الاستثمار في تلك العلاقة"( شعيب و حمدي:2018،ص،446)

-التعريف الإجرائي: هو تكيف العامل مع مؤسسته والتعلق بها لدرجة عدم التفكير باستبدالها بمؤسسة أخرى، حيث يسعى لتحقيق أهدافها والارتباط ينشأ بصورة تبادلية حيث كل من المؤسسة والعامل يحققن احتياجاتهما.

6-2-2- الانغماس الوظيفي:

-**الإنغماس لغة:** يعني الإنغمار في الشيء والإحاطة به كليا وقد جاء في المعجم الوسيط، في معني الإنغماس، إنغمس في الماء أي إغتنظ فيه وانغمس في الماء ، إغتمس فيه وتغامس قوم أي غمس بعضهم بعضا في الماء وقد ذكرت كلمة الإنغماس في القرآن الكريه ، بالمعنى المرادف لها بكلمة غمر حيث يقول الله تعالى : "الذين هم في غمرة ساهون " ( الذاريات: الآية11) ومعناها الإنغمار في الجهل في خطاب موجه للكافرين .

-**إصطلاحا:** يعني أن يركز الشخص كل حواسه وطاقته عند أداء نشاط ما أي يجب أن يكون محاطا ومحيطا بالشيء الذي ينجزه .

- يعرفه 'هارتر' وزملائه2002 :حيث قدموا مفهوما جديدا للإنغماس ونعني 'إنغماس العاملين إذ أشاروا إليه أنه إلترام المشاركة ورضا الفرد مع الحماس نحو العمل.

وقد عرفه الباحثان (Otwixiangping/bel delange.2014): بأنه حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل والإنجاز والتي تصنف إلى النشاط والتفاني والانهماك وهو التعريف الذي إتفق عليه أغلب الباحثين عن تعريفه للإنغماس الوظيفي. ( جلاب، وآخرون :2019،ص،155)

- تعريف إجرائي:

هو إنغماس العامل في إنجازه لعمله والمتمثل في الحماس القوي الذي حين يقبل إنجاز والمرفوق بالسعادة والرضا في إنجاز المهام مع التفاني الشديد في آدائها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### 6-2-3- سلوك المواطنة:

يعتبر سلوك المواطنة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري نسبيا خاصة في البيئة العربية ، حتى يلقي اهتماما من طرف الباحثين الإداريين بسبب طبيعته المركبة الارتباطية بعلاقة وثيقة بأهم عنصرين في المنظمة وهما العاملين وكذلك المخرجات والأبعاد التنظيمية. ( أبو تاية : 2012 ، ص

(153)

## - لغة:

منسوبة إلى الوطن ، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان ، والجمع أوطان ، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام وأوطن به ، أي أقام ، وأوطنه أي اتخذه وطنا ، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه (ابن منظور : 1994 ص 19) .

## - اصطلاحا:

يعرف سلوك المواطنة على أنه شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك ، ومن ثم فإن المواطنة هي جذور الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية ( شلالي: 2016، ص 60 )

## - كما يعرفها konousky.Pugh على أنها:

«سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية في حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة. ( الصيرفي : 2009 ، ص 307 ) .

وقد عرفه ( argan 1977 ) على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية ( حواس : 2003 ، ص ، 16 )

## -تعريف المعاينة :

- بأنه سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية ولا تربطه أية علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية ويسهم في زيادة فاعلية المنظمة (العرايضية .2012.ص:44)

-تعريف إجرائي :سلوك المواطنة :هي تلك السلوكات الحضارية التي يقوم بها العامل بالمنظمة التي يعمل فيها والمتمثلة في التعاون مع زملائه في إتمام الأعمال الموكلة إليهم وتمثيل مؤسستهم واعتبارها كالوطن المصغر الذي يعيشون فيه إضافة إلى أدائه للمهام الموكلة إليه دون أي اعتراض أو تضرر.

الفصل الثاني:

العدالة التنظيمية

رؤية سوسيو تنظيمية

## تمهيد :

انطلاقاً من أن العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة التي لها تأثير على أداء العمال في التنظيم وعلى سلوكهم وحافزهم نحو العمل ، ما جعلها تحظى باهتمام كبير من طرف العلماء في معظم التخصصات ومنها الحقل السوسيو تنظيمي .

ونستهل هذا الفصل بسرد نبذة تاريخية عن العدالة التنظيمية ثم نتطرق لأهميتها وأبعادها، والعوامل المؤثرة على إدراكها في الواقع التنظيمي ،كما نعرض المداخل النظرية التي تطرقت لهذا المتغير لنصل في آخر الفصل لإعطاء ملخص تحليلي لما تطرقنا له من عناصر في هذا الفصل

### 1- مدخل لدراسة العدالة التنظيمية

يعتقد الكثير أن موضوع العدالة مربوط ببدايات ظهور النظم القانونية والقواعد المنظمة للمجتمع، إلا أن البدايات الأولى كانت أعمق مما نعتقد فهي تعود إلى وجود الإنسانية وتكوين الأفراد النفسي والأخلاقي فقد شغلت فكر الفلاسفة والعلماء والمفكرين عبر العصور فكانت صور العدالة عندهم تتشابه أحيانا وتختلف أحيانا أخرى

فعند الفلاسفة اليونان مستمدة من القانون الطبيعي الخاضع لقوى عليا نظمت العطل بقانون عام ثابت يحكم العالم فصاغو بذلك نموذج للعدالة استوحى العقل مضامينه من الطبيعة ،فعده عدلا مطلقا صالح لجميع البشر إلا أن فكرة العدالة التنظيمية تعود لنظرية الإنصاف أو المساوات التي تنص على: أن الفرد يشعر بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنته ومداخلته مع مدخلات ومخرجات الآخرين(القطار وآخرون: 2018:ص143)

وبالرغم من أن الاهتمام بموضوع العدالة والإنصاف كان موجودا منذ زمن بعيد مثل(Hobbesk,j.s.Mill and Mark, Aristotle) ولكن Homans في 1961 عرض مفهوم العدالة التوزيعية بحيث أن علماء الاجتماع أبدوا اهتماما بهذا السلوك البشري ، وهذا المفهوم أصبح ذا صلة بالسلوك التنظيمي مثل بلاو 1964 و آدمز 1965 (القطار وآخرون: 2018، 144)

أما العدالة التنظيمية في الإدارة العربية والجزائرية فتعد من المفاهيم الحديثة بشكل عام وليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال إلى دراسة مثل هذه المفاهيم وذلك نظرا لأهميتها المتزايدة وقد أثبتت الدراسات أهمية العدالة التنظيمية وهو ما سنعرضه في العنصر الموالي

## 2- أهمية العدالة التنظيمية :

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية ذا أهمية أساسية في مجال الإدارة ووظائفها ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات الانعكاس على دافعية العمال في المؤسسات ، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية :

✓ يؤدي إدراك العدالة التنظيمية إلى زيادة دافعية الأفراد داخل المنظمة ، حيث تؤثر على روح العمل والجماعة ، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع العامل في إنجاز المهام لزيادة مكافآت ومخرجات الجماعة .

✓ يتيح تجسيد العدالة التنظيمية في الواقع التنظيمي للعامل الفرصة في المشاركة في اقتراح الآراء المتعلقة بعملهم ، مما يولد لديهم شعور بتحقيق الذات وأهميتهم في مؤسستهم .

✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على مستوى ارتباط العمال بمؤسستهم وعدم القدرة على التفكير في تغيير مكان العمل ، وإحساسه وكأنها أسرته الثانية .(درة:2008،ص56)

✓ -تتمي العدالة التنظيمية مستوى الحماس في إنجاز المهام عند العمال وهذا من شأنه أن يتجلى في مظاهر الانغماس الوظيفي للفرد، أو ما يسمى بالانغماس المنظمي، حيث نجد كل عناصر التنظيم تسعى بكل تفان إلى تحقيق أهداف المنظمة .

✓ -يكرس إدراك العدالة التنظيمية من طرف العمال المستوى الرفيع لسلوك المواطنة بين العمال من خلال السلوك الحضاري وروح التعاون والإيثار والدفاع عن المؤسسة وتمثيلها.

✓ -العدالة التنظيمية تؤثر على اتجاهات العاملين من خلال العمل والعواطف والسلوكيات والاحتياجات ..وأن المعاملات ( عدالة المعاملات) في مختلف الهيكل التنظيمي في المنظمة تساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي من قبل العاملين تجاه منظماتهم (القطار

وآخرون:2018،143)

✓ إدراك العدالة التنظيمية ينمي الدوافع الإيجابية تجاه المنظمة والأفراد وفقدانها يؤدي إلى تنمية الدوافع السلبية والانتقامية تجاه المنظمة والعمال والمشرفين .

✓ -العدالة التنظيمية تؤثر في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الفرد في حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية ، أو سلوكية الإدارة غير العادلة التي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبى المراس وتدفح بهم إلى الانسحاب من المنظمة ( العطار وآخرون ،ص148).

✓ -إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التعامل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة(درة:2008، 56)

كما أثبتت الدراسات أنه يترتب على إحساس العامل بفقدان العدالة التنظيمية آثار سلبية على شخصيته وعلى حالته النفسية والصحية ويشعر بالاغتراب الوظيفي ،والذي يقصد به عدة الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ،وهذا ينعكس سلبا على دافعية العامل ومستوي أدائه (خيرى:2019،ص33)

### 3- أبعاد العدالة التنظيمية: اتفق كل من

(2012.Mucahit).(2012.at.el.siavash).(2012.Rinald)

(2014.Ronald).(2015.Ufuk Basar).(2015.Eb Constanze)

أن هناك ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية : (العدالة التوزيعية ،العدالة الإجرائية ،العدالة التفاعلية)

(الطار وآخرون:2018،152) حسب السرد التالي :

### 3-1- العدالة التوزيعية :

يظهر مفهوم العدالة التوزيعية من خلال شعور العاملين بالعدالة فيما يحصلون عليه من مخرجات حيث يكون في شكل ترقية وأجور ومكافآت وحوافز مقابل مدخلاتهم من جهود في العمل .

فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يحصلون عليها، بل يركزون كذلك على عدالة هذه المخرجات. فقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوع دراسات مبكرة في العدالة التنظيمية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات (جودة: 2010، ص،

309)

وتتمثل المخرجات فيما يلي :

الجانب المادي : وهي عوائد الفرد من المكافآت .

**الجانب الاجتماعي :** هو ذلك التقدير الذي يناله الفرد عندما يحصل على مكافآت من متخذي القرار ،  
فوفقا لهذا يقارن العامل بين ما يحصل عليه من تقدير وما يقدمه من جهود في العمل ومن هذا يتحدد  
إدراك الفرد لعدالة أو عدمها

كما أن الإحساس بالعدالة أمر نسبي يختلف من شخص لآخر.

ونستطيع تقسيم الأفراد من حيث إحساسهم بالعدالة إلى ثلاثة أصناف:

**المؤثرون:** وهم المعطؤون و المبادرون الذين يقدمون أقصى ما عندهم من جهد لصالح المنظمة مع  
رضاهم بالقليل من العوائد والمخرجات .

**المساوون:** وهم الذين يتساوى عندهم الإحساس بالعدالة مع معدلات الإحساس لدى عمال آخرين في  
نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى.

**الذاتيون :** أو الأنانيون وهم الذين لا يدركون العدالة إلا إذا كانت تصب في مصلحتهم، أو هم  
المصلحيون الذين يدركون العدالة حين تتحقق مصالحهم.(القطار 310،311)

### 3-2- عدالة الإجراءات :

ويبين هذا البعد مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد  
من يستحق المكافآت، حيث كان ينظر إلى العدالة الإجرائية على أنها وسيلة لتحقيق الغايات ، لذا فإن  
الإجراءات تقيّم على أساس انتاج مخرجات عادلة ، أي أن العدالة الإجرائية ما هي إلا وسيلة لتحقيق  
العدالة التوزيعية وتشكل مجموعة العوامل التي تؤثر على كيفية إدراك العامل للعدالة الإجرائية مثل  
( ثبات الإجراءات ، عدم تحيزها ، دقتها ودافعيتها وأخلاقيتها ) وبالتالي يشكل الرضا التام. (سهولة  
محمد : 2003 ، ص 220).

كما أن العدالة تشتمل على جانبين هما :

1- **الجانب المادي :** الذي يعبر بدوره عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل ( إجراءات  
تقييم الأداء ، وتحديد الأجور ، وكذلك الترقيّة... الخ ) (الصمادي،2008 ص:45)

ب- الجانب الاجتماعي : والذي يعبر بدوره عن مدى احترام متخذي القرار للعاملين وذلك عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرار بمعنى ( أخذ رأي العمال في صنع القرار مستقبلا ) (الصمادي،2008، ص:45)

### 3-3- عدالة التعاملات:

أما عدالة التعاملات فتعكس تفاعلات الأفراد من خلال إحساسهم بمدى عدالة التعاملات أي المعاملة التي يتم الحصول عليها أو التماسها عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو بمعرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات ، وفي العديد من الحالات فإن التي طريقة التي يعامل بها الشخص الفاعل أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية كتغيير الأداء وتوزيع الوظيفة وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات التي تخص التنظيم حيث أنها تؤثر مباشرة على إحساس الموظفين بالعدالة .

كما تتعلق عدالة المعاملات بوجود المعاملة من قبل الرؤساء في التنظيم ومتخذي القرارات والتي تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية وبصورة صحيحة ومقبولة ، وكذلك ما تعكسه من إحساس بعدالة المعاملة عندما يتم تطبيق الإجراءات المختلفة والرسمية منها (الصمادي: 2008،ص 46)

### 4- الصعوبات والعوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية

أثبتت الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية خطورة عدم إدراك أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية داخل التنظيمات ،والذي من شأنه التأثير على مستوى تحقق دافعية الإنجاز عند العاملين بالمنظمة وذلك على النحو التالي :

#### 4-1- صعوبات العدالة التنظيمية:

4-1-1- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية : إن انخفاض مدركات العاملين البعد يمكن أن يسبب نتائج سلبية مثل انخفاض الأداء الوظيفي .والتي تنتج بسبب التحيز في التوزيع وعدم التصحيح أي إعطاء العامل الفرصة في الاعتراض عن القرارات الخاطئة في عملية التوزيع (شروق عبد المحسن، 2010،ص:41)

4-1-2- بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: إن عمليات صنع القرار غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الأداء الوظيفي وضعف المواطنة التنظيمية.

4-1-3- بالنسبة لبعد عدالة التعامل : إن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل ) يترتب عنه نشأة الصراعات التنظيمية وزيادة الاتجاهات السلبية نحو منظمة العمل (جفيدل :2015 ، ص 40).

#### 4-2-العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

4-2-1- الحافز : حيث تعتبر الحوافز من العوامل التي تدفع العامل وتحفزه للإقبال على سلوك معين ،رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك ،فالعامل يسعى للقيام بعمله بكفاءة من أجل الحصول على حافز مادي أو معنوي كالمكافآت والأجر والترقية والمشاركة في إتخاذ القرارات... إلخ(عبد فليہ السيد محمد عبد المجيد: د س ن،301)

4-2-2- الأداء والإنتاجية: وفق منظور عدالة التوزيع لآدمز فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد ويحاول إعادة التوازن ووهنا نشير إلى بارسونز في النسق الاجتماعي واعتباره أن التنظيم يسعى دائما لإعادة التنظيم لحالة التوازن عن طريق المدخلات لتكوين مكافئة للعوائد ويمثل الأداء أهم المدخلات التي التي يستطيع العامل التحكم بها . ( العطار وآخرون 2018،ص:152)

(والإنتاجية تعني القدرة على تحويل على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة وبدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل منها الأجر، المكافآت والتي تشكل الحافز الأساسي لالتحاق الفرد بالمنظمة .

4-2-3- الثقة والالتزام: تعتبر بمثابة اعتراف وإيمان بالطرف الآخر، وأن جميع مكونات العدالة التنظيمية وجدت للتنبؤ بالثقة، حيث معاملة العمال بعدالة تجعلهم أكثر التزاما بالعمل من أصحاب العمل في حد ذاتهم .

## 5- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية EQUITY THEORY

إن الدور الذي تلعبه العدالة بصفة عامة في المجمع والعدالة في التنظيمات بصفة خاصة يجعلها تحظى باهتمام العلماء في مجال العلوم الإجتماعية مما دفعهم للغوص فيها واستخلاص نظريات مفسرة للعدالة التنظيمية ونذكر منها ما يلي:

### 5-1- العدالة التنظيمية ومنطلقات التنظيم الإداري لهنري فايول :

يعتبر "فايول" من المفكرين الذين قدموا الكثير من الإسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري

حيث حاول وضع نظام للإدارة يحقق مبدأ العدالة والمساواة في توزيع المكافآت للعمال .

ولقد ذكر فايول في مبادئ التنظيم الإداري مبدئين أساسيين هما (عبد الغني محمود:2011،ص،87)

- مبدأ المكافآت (العدالة في الأجر) أي من الضروري أن يمنح العاملون مكافآت عادلة نظير ما يقدمونه من جهد ووقت.

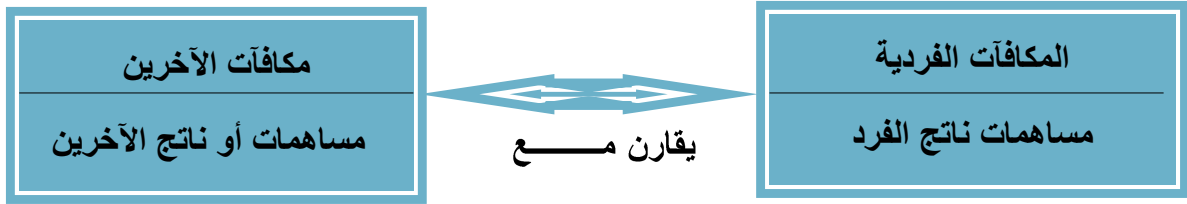
-مبدأ العدالة او المساواة ويعنى أنه يجب على المديرين أن يتعاملوا بعدل وود مع كل المرؤوسين .

من خلال ما جاء في مبادئ نظرية "فايول" للتنظيم الإداري نجد أن العدالة التنظيمية يدركها العامل من خلال عدالة توزيع المكافآت التي يحصل عليها مقابل مجهوداته المبذولة وكذلك من خلال بعد عدالة المعاملات والتي تتجسد في أسلوب التعامل الذي يعتمده المشرف مع المرؤوسين .

### 5-2- نظرية المساوات أو العدالة Enquit theory

هي نظرية لعملية التحفيز والتي توجد أساسا في الدراسات التي تمت في مجال التوازن (المقارنة الاجتماعية ) SOSIEL COMPARISON ، وقد تم فهم هذه النظرية من خلال الكتابات التي قدمها "آدمز Stasuty Adams" حيث يرى أنه عندما يشعر الأفراد بعدم العدالة يظل في عقل الفرد ، لكي يكون العنصر المحفز ، فعندما يشعر الأفراد بعدم العدالة في العمل فإن ذلك يستحثهم لنزع أو التغلب على هذا الانزعاج ( الناشئ عن الإحساس بعدم العدالة وتحويله إلى شعور بالعدالة ) ، فعدم العدالة ( عدم المساواة ) يوجد عندما يشعر الأفراد أن المكافآت أو الحوافز التي حصل عليها من

خلال مساهماته (نتاج العمل ) لا تتساوى مع المكافآت التي حصل عليها الأفراد الآخرين عن عملهم ،  
وبالنسبة للفرد فإن مقارنة المساواة أو العملية الفكرية التي تحدد الشعور هي :



شكل رقم(01) يتضمن مقارنة المساهمات وما يقابله من مكافآت (عبدالغني محمود:2011،ص،304 )

يختصر هذا الشكل ما يقوم به العامل داخل المؤسسة من مقارنة بين ما يقدمه من مهام لصالح المؤسسة وما يحصل عليه من مكافآت، مع مساهمة زملائه في العمل وما يحصلون عليه من مقابل، وهذا يحقق له عنصر العدالة التنظيمية.

✓ التغلب على الشعور بعدم الرضا :

عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإنه من المتوقع أن يسلك واحدا أو أكثر من أنماط السلوك التالية من أجل استبداله بالشعور بالعدالة. ( عبد الغني محمود:2011، 306 )

-تعبير من خلال العمل (مثل تقليل مجهود الأداء).

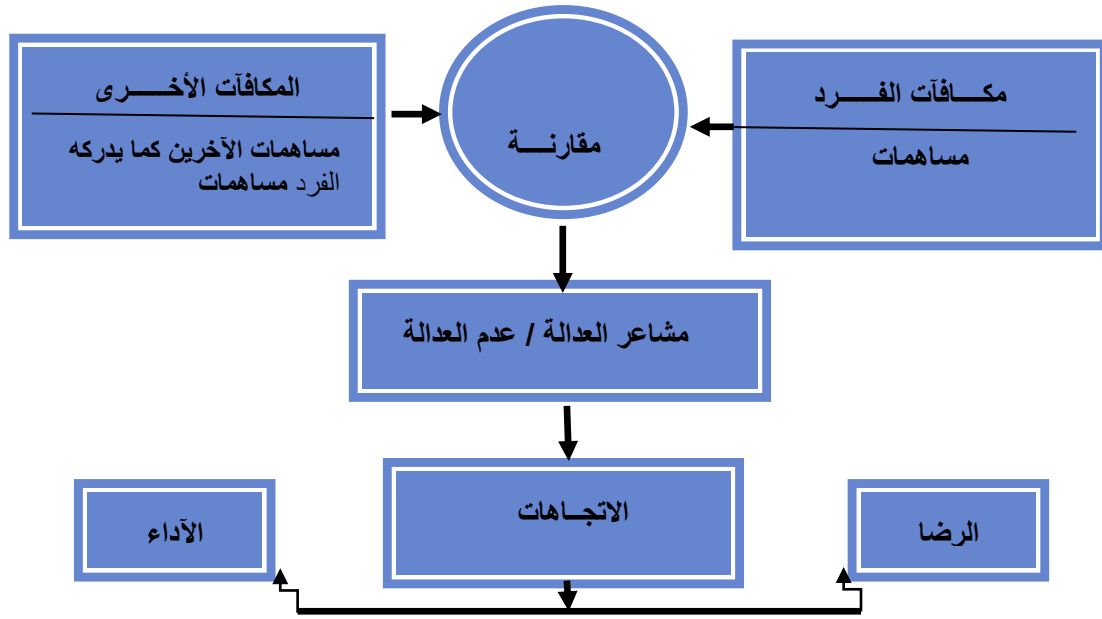
-تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها من خلال المطالبة بزيادة المكافآت.

-ترك العمل .

-تغيير نقاط المقارنة (المقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة).

-التعديل النفسي للمقارنة (من خلال اعتبار أن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل.

وخلاصة ما سبق أنه لو شعر الفرد بعدم العدالة فسيحدث عنده توتر ويتحرك لخفض هذا التوتر بمعادلة تغيير مدخلاته أو إنتاجيته داخل المنظمة حتى يشعر أنه متعادل مع غيره الذي يرغب أن يتعادل معهم ، ويمكن توضيح عملية المقارنة للمساواة أو العدالة كمتغير متداخل مع المكافآت والرضا وعلاقته بالأداء حسب الشكل التالي:



شكل رقم (02) شكل يوضح عملية المقارنة للعدالة كمتغير متداخل مع المكافآت والرضا وعلاقته بالأداء(المصدر: (عبد الغني محمود: 2011، 306)

### 5-3- نظرية شيلستر برنارد .

برنارد يؤمن بأن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني ، لذلك في نظره استخدام السلطة يجب أن لا ينحصر عند القيادة بل لابد من مشاركة مختلف المستويات الإدارية ، فالأوامر التي تصدر من الإدارة العليا بالمنظمة لابد أن تكون مقبولة لدى الأشخاص بالمستويات الإدارية الوسطى والتفويض بها ، وهذا ما أشار إليه برنارد بحيز عدم الاختلاف . (الطجم ،السواط :2003،ص 39) .

كما أكد برنارد على أهمية إيجاد نوع من التوازن equilibrium بين ما يقدمه العامل للمنظمة في شكل عمل ، وقت ، ولاء . وبين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب ، سمعة ، حوافز الخ (الطجم ،السواط :2003،ص 39) .

كما تناول إقامة التوازن بين مطالب وطموحات العاملين في المؤسسة ،وبين أهداف المؤسسة التي يجب العمل على تحقيقها(فيلية :ص66)

ونستنتج مما تناوله برنارد أنه كلما كان هذا التوازن محققا داخل المنظمة في توزيع المكافآت والحوافز والأسس الموضوعية للترقية في المنظمة كلما تجسد متغير العدالة التنظيمية بالمؤسسة .

#### 5-4- نظرية التبادل الاجتماعي:

تستند هذه النظرية إلى جملة من الافتراضات حيث يرى "هامانتر" أن التفاعل الاجتماعي لتنظيم هو تبادل مادي ومعنوي . فالأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويستمررون فيها على أساس توقعاتهم أن مثل هذه العلاقات سوف تكون مفيدة لكلا الطرفين حيث يرى " بلاو " أن علاقة التبادل الاجتماعي تركز على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل ، إذ يبدأ التعامل مع طرف واحد يعطي فائدة للآخر ، وبالتالي حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة ، ومن ثم يتم خلق مشاعر الالتزام بين الطرفين فمنظر التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية يتجلى في النقاط التالية : (الذهبي:2014 ص، 65)

\* النسبة بين المكافآت الفعلية والمتوقعة بصورة ذاتية بنفس عدالة التوزيع ، وبذلك فإن هذا المدخل النظري ، يرى بأن العدالة في عين الناظر مما يجعل العدالة التوزيعية نوعا ما ظاهرة نفسية اجتماعية أي يمكن القول أن مكافآت الأفراد العقلية والمتوقعة من التبادل يشكل عملية اجتماعية نفسية لتقييم العدالة .

\* إن العلاقة بين معايير التقييم(المهارات ، الأداء ، الأقدمية ) وتوزيع الموارد القيمة التي تعبر عن عدالة التوزيع أو تقاربها ، ثم تحديدها وفقا لقاعدة توزيعية قياسا إلى مبدأ الانتاجية الجديدة .

\* العدالة التوزيعية هي المنظومة التي يقيم بها الناس عدالة التوزيع المكافآت الناتجة عن التبادل .

\* شعور الفرد بالعدالة يكون إما لنقص المكافأة أو الإفراط فيها .

\* أحكام العدالة الصادرة من قبل العمال لا تتعلق فقط بالعوائد وإنما تتعلق أيضا بالإجراءات التي يتم من خلالها توزيع تلك العوائد .

\* تصور تقييم العدالة يتأثر بالتبادل التفاوض بين مختلف أبعاد الإجراء (العامل والإدارة ) والقصد هنا عدالة التعامل.

\* إن المقارنة الاجتماعية التي يجربها الفرد وقد تكون نسبيا في شعوره بالعدالة أو قد يترتب عنها عواقب سلوكية معينة تدفع الفرد إلى اتباع آليات وإجراءات لاستعادة الشعور بالعدالة .

## خلاصة الفصل:

تلخيصا لما سبق تعتبر العدالة التنظيمية متطلبا أساسيا لتحقيق الدافعية للعامل ومتغير تنظيمي له أهمية كبيرة في إثارة دافع الإنجاز لدي العمال ، وذلك لما يتمخض على إدراك أبعادها الثلاث العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية ، من علاقة مباشرة في رفع مستويات الأداء وزيادة في الرغبة في إنجاز المهام ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ، وقد ضمنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر رأينا أنها من الأهمية بمكان التطرق إليها حتي تخدم الموضوع وتزيده إثراء .

فتناولنا نبذة تاريخية عن العدالة التنظيمية لمعرفة نشأتها والمراحل التي مرت بها هذا المفهوم ثم عددنا أهميتها لنتطرق بعدها إلى أبعادها الثلاث عدالة الإجرائية وعدالة التوزيع وعدالة المعاملات لنمر للصعوبات والعوامل المؤثرة فيها والتي تكبح إدراكها وفي الأخير وضحنا أهم النظريات المفسرة لها .

الفصل الثالث:

دافعية الانجاز

معالجة

سوسيو تنظيمية

## تمهيد:

يعتبر موضوع الدافعية من الموضوعات ذات الأهمية البالغة في الحقل التنظيمي لما لها من دور كبير في زيادة أو انخفاض إنتاجية وأهداف المنظمات.

حيث أن البيئة التنظيمية المحفزة لسلوك دافعية الإنجاز هي البيئة الصحية ، كما نجد أن المديرين والباحثين والكتاب وأصحاب العمل أولو أهمية لموضوع الدافعية لما توصلوا إليه من معرفة درجة الصلة التي تربط دافعية العامل بارتفاع مستوى إنتاجيته ، وخاصة ونحن في زمن التنافس الحاد بين المنظمات في زمن التسارع والتعقيد التنظيمي سواء من حيث التكنولوجيا الحديثة الموظفة في المنظمات أو من حيث نوعية المورد البشري المؤطر للوظائف ودرجة الحماس والدافعية لديه في الإقدام على إنجاز المهام لهذا جاء هذا الفصل ليتناول هذا الموضوع من جوانب عدة بدءاً من:

### 1- مدخل لدراسة الدافعية :

مرت الدافعية بثلاث حقب تاريخية نسردها كما يلي :

#### 1-1- مرحلة الفكر اليوناني : حيث يعد الفيلسوف سقراط (399-470 ق م) أول من تناول منهج

الدافعية بمشاركة لتلاميذه ، حيث كان قد بادر إلى تحريك رغبة البحث عندهم وإيقاظ عقولهم وتوجيهها إلى النتائج بأنفسهم .و تناول تلميذه أفلاطون الفكر الدافعي من خلال قوله : " لا سبيل لفهم السياسة مثلاً إلا بدراسة الإنسان عبر القوى الأساسية المحركة والموجهة لسلوكه وقسمها إلى ثلاثة أنواع : القوة الشهوانية ( شهوات ضرورية ، غير ضرورية) و.. العفة والقوة العفيفة ( الغرائز النبيلة ) ويحفظ وجودها كرامة الإنسان و...الشجاعة وهي مصدر المنافسة والطموح وتأكيد الذات .القوة الغافلة : وتشمل قوة النظر ووجودها ضروري لتحقيق التوازن داخل الفرد والمجتمع (محمد بالرابح : 2011، ص 14)

كما توصلت بعض الدراسات إلى أن الدافعية للإنجاز المرتفعة ،كانت وراء ظهور وازدهار الحضارة اليونانية ،وان الدافعية المنخفضة كانت وراء هبوط وإنحدار هذه الحضارة(خليفة:2000،ص24)

#### 1-2- وقد تناول الإسلام الدافعية ، حيث أن خلق الإسلام يقوم على الاتزان والإتقان وذلك في قوله

تعالى « الَّذِي خَلَقَكَ فَسَوَّاكَ فَعَدَلَكَ ...» . الآية 07 الانفطار. وفي حالة الانحلال في الاتزان

تنسق الدافعية تلقائياً لدفع الإنسان إلى الإتيان بالنشاط التكيفي اللازم وإعادة التوازن ، ولقد ورد ذكر الدافع في القرآن الكريم في قوله تعالى : « إِنَّ عَذَابَ رَبِّكَ لَوَاقِعٌ مَّالَهُ مِنْ دَافِعٍ ... »  
الطور الآية 08 وفي قوله « سَأَلَ سَائِلٌ بِعَذَابٍ وَاقِعٍ لَيْسَ لَهُ دَافِعٌ ... » المعارج الآية 02.  
وفي قوله « ولولا دفاع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض... » البقرة الآية 251.

كما أكد الإسلام على أن الدافعية اقترنت بظهور الإنسان على وجه الأرض ونزول آدم إليها بعدما كان في الجنة غير محتاج لإشباع أي دافع ، وفي الأرض سيسعى هو وذريته من خلال العمل لإشباع حاجاتهم المختلفة ، كما أن الإسلام يعنى بالحاجيات النبيلة والخلقية والسلوك الاجتماعي العالي التي ينفرد بها عن باقي المخلوقات ، ومنها دافع الحق والعدل وكره الظلم .

كما أن الإنسان يميل بطبعه إلى تعلم الاستجابات المؤدية إلى التوازن والعقاب وتجنب الانفعال الموصلة إلى العقاب أو الفشل ، فإن الإسلام يفضل المزج بين الترغيب والترهيب في إدارة الدافعية ، و توجيه وتعديل السلوك .

حيث أن الترغيب وحده يبحث في النفس دافع التكامل والخمول، لاعتماد على الترغيب وحده يدفع الفرد إلى الإحساس بالتشاؤم واليأس. يقول الله عز وجلّ : « إِنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَيَدْعُونَنَا رَغِيًّا وَرَهَبًا وَكَانُوا لَنَا خَاشِعِينَ ... » . (الأنبياء الآية 90).

إذ أن الدافعية بما تشمله من ميول قد تعمل إلى تحريف الإدراك ليصبح الحسن قبيحا ، عملا بما جاء في الكتاب العزيز « أَفَمَنْ زِينَ لَهُ سُوءُ عَمَلِهِ فَرَآهُ حَسَنًا ... » فطر الآية 08. خاصة وأن من طبع الإنسان الميل نحو إدراك ما يروقه ويرضيه والنفور مما يتعارض مع رغباته وميولاته . ويذهب الفارابي إلى وجود أساس نفسي فطري للحياة الاجتماعية يضطر الفرد على إثره إلى الانتماء لجماعة ما (فريق عمل ) ، وذلك لسد الحاجات الأساسية لديه (بالرابع : 2011، ص 16)

وقد شهد المجتمع المسلم أعلى صور الدافع للإنجاز عند الهجرة النبوية ، وكيف تجسدت في العمل التعاوني في إطار جماعة المسلمين قائدهم رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو يحفزهم ويدلهم بأن العمل عبادة والرجل يجزى على ما يقدمه من جهد ، في الدارين الدنيا والآخرة .

### 3-1- الدافعية في الفكر المعاصر :

تناول العديد من العلماء في العصر المعاصر موضوع الدافعية ومنهم جان جاك روسو وفي تناوله لهذا الموضوع يرى أن تحقيق السعادة الإنسانية يتوقف على مدى إشباع الدوافع والحاجات ، وبعد ظهور نظرية داروين في النشوء والارتقاء كان دافع القوة هو السائد ليلها ظهور فكرة المشاركة الوجدانية كدافع أساسي في السلوك الإنساني والذي ساعد على ظهور الحركات الخيرية في أوروبا واعتبار الطبيعة الإنسانية حصيلة التقابل بينها وبين الحركة الاجتماعية السائدة ونتيجة للمقومات الحضارية باعتبار الحضارة نتيجة نشاط الأفراد ، بينما ينكر الفكر الماركسي فكرة القوى الفطرية الأولية ويعتبرها من ابتكار البورجوازية لاستغلال الطبقة الكادحة ، بذلك الطبيعة الإنسانية بالطاقة العامة التي تحدد نوع العلاقة التي تربط الإنسان ببيئته مع اعتبار العمل مقياس للسلوك السوي .  
(بالرابع: 2011، ص28)

كما أن الدافعية في مجال التصنيع في بادئ الأمر لم تلق اهتمام ، إذ ركزت البحوث الأولى على تأثير كفاءة العاملين من خلال الظروف المادية المحيطة ، وهذا ما نجده في النظريات الكلاسيكية مثل الحرارة والتهوية والظروف الفيزيائية وتنظيم العمل .

ثم تطورت إلى معالجة ظروف العمل النفسية والاجتماعية كالعواطف واتجاهات العاملين وطبقة الأشراف والتعامل داخل فريق العمل ثم انتهت إلى تسليط الضوء على العوامل والوسائل الفعالة لتنمية الدافعية للعمل .

كما يركز براون على ضرورة إشباع الحاجات السيكلوجية كالحاجة وتقدير الرؤساء مصداقا لبحثه الميداني ، وهذه المؤشرات نجدها ضمن أبعاد دافعية الإنجاز التي اخترناها والمتمثلة في الانغماس الوظيفي والارتباط الوظيفي وسلوك المواطنة .

حيث توصل براون في بحثه الميداني الذي أجراه على 325 عاملة حسب طلباتهم ترتيب 10 مواضيع حسب الأهمية ، فاحتل العمل المنتظم الثابت المرتبة الأولى ، وظروف العمل المرتبة الثانية ، وظروف العمل الحسنة المرتبة الثالثة... ثم الأجر المرتفع المرتبة السادسة ، كما اعتمد كلارك (1884-1952م) على الاتجاه الميكانيكي التقليدي ، اعتمادا على الدوافع النفسية الداخلية كمفهوم للدافعية .وتعتبر مرحلة الحرب العالمية الثانية مرحلة الاهتمام بموضوع الدافعية حيث عانت معظم دول العالم من نقص الموارد البشرية وما تبعه من ارتفاع تكاليف الإنتاج ، مما دفع بالدول إلى تكريس الدراسات للرفع من الكفاية الإنتاجية ، وذلك بالرفع من معنويات العاملين من خلال ما توصلت إليه

الأبحاث بالنظر إلى أبحاث هاوتورن ، إضافة إلى دراسات هرزبرغ وزملائه عن دافعية العمل في الولايات المتحدة الأمريكية والمعروفة بنظرية العاملين كما تعتبر قائمة موراي أطول قائمة للدوافع ، ومنها الحاجة للإنجاز والظهور والأسماء والحماية وغيرها ، وقد انفرد إبراهيم "ماسلو" بوضعه هرم الحاجات في كتابه " الدافعية " وأيضا أوصى " فاغر" بتمكين العاملين بمختلف مستوياتهم حاجات الاستغلال وتكليفهم الأعمال التي يقدرون على إنجازها . (بالرابع: 2011، ص33)

وإن تناولنا لهذا العنصر كمفهوم أولي لموضوع الدافعية بصفة عامة ودافعية الإنجاز بصفة خاصة وإخضاعها للتفسير السوسيو تنظيمي في حقل العلوم الاجتماعية

## 2- أنواع الدوافع وأهميتها

### 2-1- أنواع الدوافع :

#### 2-1-1- من حيث النشأة والتكوين:

1- دوافع أولية: تعبر الدوافع الأولية عن الدوافع الفطرية التي يولد عليها الإنسان، وبالتالي فهي موروثية وليست مكتسبة من البيئة المحيطة وهي دوافع تستمد من التكوين الفيسيولوجي والبيولوجي للفرد وهذه الدوافع ترتبط بالحفاظ على الإنسان كفرد ، ومن أمثلتها: (عبد الغني محمود2011،ص289)

1-الدافع للطعام      ب-الدافع للشراب      ج-الدافع الجنسي

ب-دوافع ثانوية ( مكتسبة):على عكس النوع السابق الفطري، تعتبر الدوافع الثانوية دوافع مكتسبة أي أن الإنسان يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها وبالتالي فهي تتأثر بالمتغيرات والقوى المحيطة بالفرد فهي دوافع مكتسبة غير فطرية (عبد الغني محمود2011، ص289)

-مكتسبة غير فطرية

-أكثر قابلية للتغيير والتعديل.

-تتأثر بالظروف المحيطة بالفرد مثل الدوافع الدينية.

وللتوضيح أكثر نعرض الجدول التالي:

دوافع ثانوية	دوافع أولية	بيان
مكتسبة	فطرية	من حيث النشأة
متغيرة	ثابتة	من حيث الثبات
مرتفعة	غير مرنة	من حيث المرونة
أقل قوة	أكثر قوة	من حيث القوة
خاصة تختلف من فرد لآخر	عامة لكل فرد	من حيث العمومية
غير مرتبطة بالنواحي الموضوعية	عضوية/فسيولوجية	من الناحية الفسيولوجية

جدول رقم (01) يلخص أنواع الدوافع من حيث النشأة والتكوين.

المصدر: (علاء الدين عبد الغني محمود 2011، ص 290)

2-1-2- من حيث درجة الإحساس والتحكم:

أ- دوافع شعورية: تمثل هذ الدوافع الجانب الشعوري الواعي والذي يستطيع الإنسان أن يتحكم فيه ويدركه

ب- دوافع لاشعورية: هي دوافع لا يدركها الإنسان ولا يستطيع التحكم فيها فهي موجودة في جانب اللاشعور من عقل الإنسان. والجدول الموالي يفصل أكثر:

جدول رقم (02) يوضح أنواع الدوافع الشعورية واللاشعورية.

دوافع اللاشعورية	دوافع شعورية	بيان
غير ملموسة	موجودة وملموسة	من حيث تأثير العقل
نقص أو عدم إدراك	إدراك تام للأسباب	من حيث الإدراك
غير إرادية	إرادية	من حيث التصرفات
خارج سيطرة الفرد	تحت السيطرة الفردية	من حيث السيطرة

المصدر: (علاء الدين عبد الغني محمود 2011، ص 291)

## 2-2- أهمية دراسة الدوافع:

يكتسي موضوع الدافعية أهمية بالغة في علم اجتماع التنظيم حيث أن إرتفاع أو إنخفاض دافعية العامل بالمنظمة له تأثير على الكفاية الإنتاجية لذلك يسعى المديرون البحث عن المسببات المؤدية رفع وتوجيه دافعية العمال، وجعلها في خدمة المنظمة وهنا نعرض أهمية دراسة الدافعية في المنظمات

تعتبر الدوافع أحد المتغيرات الهامة المؤثرة على أداء العامل حيث تتجلى أهميتها فيما يلي:

(عبد الغني محمود 2011 ص 297)

- تفيد دراسة الدوافع في معرفة وتحليل مسببات السلوك الإنساني في المنظمات
- تساعد دراسة الدوافع على التنبؤ بالسلوك التنظيمي في المستقبل وبالتالي الاستعداد لمواجهته والتعامل معه وتوجيهه لصالح المنظمات
- تزداد أهمية الدوافع كعامل حاسم لمضاعفة الأداء وترشيد النفقات في ظل التنافس المحتدم بين المنظمات من أجل رفع الكفاية الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية
- تعقد الشخصية الإنسانية حيث لم يعد صحيحا أن الإنسان مخلوق إقتصادي رشيد يمكن التأثير عليه بالمال كما يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية ، وإنما هناك جوانب كثيرة ومتداخلة تؤثر على رغبة الإنسان في العمل مما يزيد من أهمية دراسة الدوافع

• إن فهم الإدارة لدوافع العاملين يمكنها من الإدارة الفعالة لهؤلاء العاملين ورفع إنتاجيتهم ومعنوياتهم

• تساعد الدوافع في تفسير السلوك وتحديد قوته وإتجاهه وتدعيمه .

### 3- العوامل المسببة والمؤثرة في دافعية الإنجاز:

#### 3-1- العوامل المسببة لدافعية الإنجاز:

يصرح "تكنسون" أن النزعة أو الميل لإنجاز النجاح إستعداد دافعي مكتسب، وهو 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: (غباري، 2008، ص53)

**3-1-1- الدافع للإنجاز إلى النجاح :** إن الأفراد يقدمون على أداء المهمات بنشاط وحماس كبيرين رغبة منهم في اكتساب خبرة النجاح، ولهذا الدافع نتيجة طبيعية وهي دافع تجنب الفشل، ويختلف الأفراد في درجة دافعتهم لتجنب الفشل فمن الممكن أن يواجه فردين نفس المهمة يقبل أحدهما على أدائها بحماس تمهيدا للنجاح فيها ويقبل الآخر بطريقة يحاول من خلالها تجنب الفشل المتوقع،، حيث أن نزعة تجنب الفشل عند الفرد الثاني أقوى من النزعة للنجاح عند الفرد الأول، وهذه النزعة القوية لتجنب الفشل تبدو متعلمة تبدو متعلمة نتيجة مرور الفرد بخبرات فشل متكررة ،وتحديده للأهداف لا يمكن أن يحققها أما عندما تكون إحتتمالات النجاح أو الفشل ممكنة فإن الدافع للقيام بهذا النوع من المهمات يعتمد على الخبرات السابقة للفرد، لا يرتبط بظروف النجاح الصعبة المرتبطة بتلك المهمة.

**3-1-2- احتمالية النجاح:** لأن احتمالية نجاح أي مهمة يتوقف على عملية تقويم ذاتي يقوم بها الفرد الذي يريد أن ينجز المهمة، فالمهمات السهلة لا تعطي للفرد الفرصة للمرور في خبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحقيق النجاح الموجود عنده، اما المهمات الصعبة جدا فإن الأفراد لا يرون أن عندهم القدرة على أدائها، أما في حالة المهمات المتوسطة فإن الفروق الواضحة في درجة دافع تحقيق النجاح تؤثر في الأداء على المهمة بشكل واضح ومتفاوت بتفاوت الدافع.

**3-1-3- قيمة باعث النجاح:** إن إزداد صعوبة المهمة يتطلب إزداد قيمة باعث النجاح فكما كانت المهمة أكثر صعوبة ، يجب أن يكون الباعث أكبر قيمة قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع فالمهام الصعبة المرتبطة ببواعث قليلة القيمة ،لا تستثير حماس الفرد ،كما يعتبر النجاح في حد ذاته حافزا وفي نفس الوقت فإن النجاح في المهمات الأثر صعوبة يشكل حافزا ذا تأثير أقوى من النجاح في

المهام الأقل صعوبة ففي الإجابة على أسئلة إختبار مقياس معين الذي يحصل على نقطة 20/20 يحقق نجاحا يعمل كحافز أقوى من حافز النجاح للفرد الحاصل على معدل 20/15.

ونخلص أنه من ناحية التطبيق في الواقع الأمبريقي بأن العوامل الثلاثة سابقة الذكر، يمكن أن ترتفع أو تنخفض حسب الممارسات التنظيمية وما يدركه العامل من معاملات و إجراءات داخل المؤسسة، ولهذا فالمشرفين من خلال ممارساتهم يستطيعون رفع العناصر المدعمة لباعث الإنجاز، كما يستطيعون أيضا كبح العناصر التي تؤدي إلى إضعاف باعث الإنجاز، فهي عملية تنظيمية متوازنة.

تتأثر دافعية الإنجاز بعدة عوامل تأثر سلبا أو إيجابا إما برفع مستوى الدافعية عن العمال أو خفضها وهنا نعرض العوامل حسب كل من (ونتربونوم و Guillevic)

حيث يحدد (ونتربونوم) عوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز كالتالي: (بركة، 1995، ص: 148)

✓ نوعية القيم السائدة في المجتمع

✓ الدور الاجتماعي للأفراد

✓ العمليات التربوية في النظم التعليمية

✓ التفاعل بين أفراد الجماعة.

ويصنف (Guillevic) العوامل التي تأثر في تكوين دوافع وحاجات العمال إلى عوامل ذاتية وأخرى اجتماعية واقتصادية وذلك حسب التفصيل التالي: (يوسفي 2018:ص133)

**3-2-1- العوامل الذاتية:** وتتلخص هذه العوامل فيما ينتظم التكوين الشخصي للفرد من طموح وميولات ونوع الاتجاهات التي يكتسبها نحو المواضيع التي تحيط به بالإضافة إلى ما يتصف به من قدرات عقلية كالذكاء والعادات والمستوى التعليمي

**3-2-2- العوامل الاقتصادية:** تعمل هذه العوامل دورا هاما في تحفيز الفرد لبلوغ أهدافه و إشباع حاجاته فالمجتمعات المتقدمة تضمن للأفراد إشباع حاجاته من المستوي الأدنى كمتطلبات البقاء، فتنجهم دوافعهم إلى إشباع حاجات من المستوي الأعلى كالحاجة للإنجاز وتقدير الذات وإحترامها .

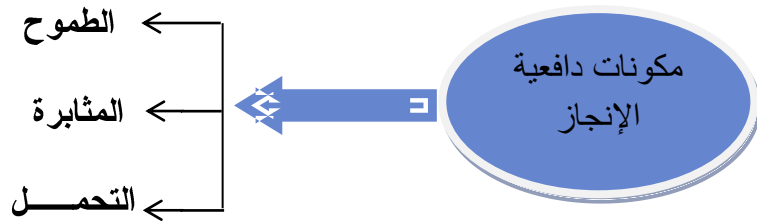
وهنا نقول أن المنظمة الناجحة تعمل على تحقيق الدوافع الأولية للعامل والمتمثلة في الراتب الكافي إضافة إلى الترقية مع توفير بيئة تنظيمية مشجعة تتميز بالمساوات في التوزيع والإجراءات المتخذة من

طرف الإدارة إضافة إلى المعاملات التي تتركز على الاحترام مما ينعكس إيجاباً على رفع دافعية الإنجاز

#### 4- مكونات دافعية الإنجاز :

حتى يتم إثراء الموضوع أكثر والتعمق فيه تطرقنا لمكونات دافعية الإنجاز عند عدة مختصين في السلوك التنظيمي منهم: (حسين:1988،ص63)

#### 4-1- عند جيلفورد (1959) والذي اعتبر أن الدافعية لها ثلاثة مكونات حسب الشكل التالي :

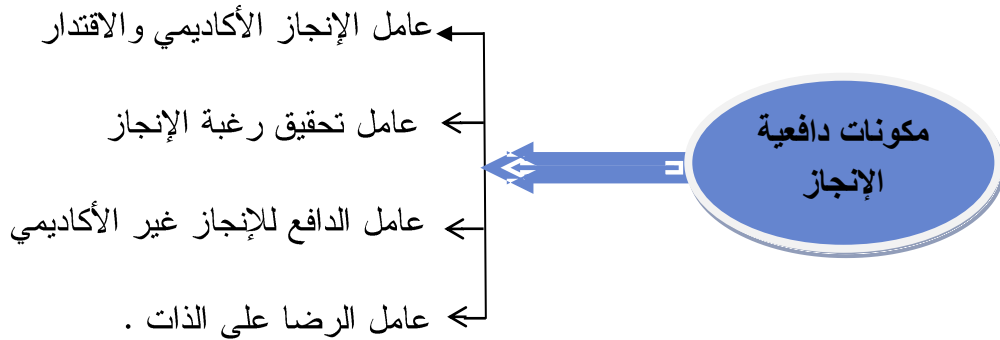


شكل رقم (03) يوضح مكونات دافعية الإنجاز لدى " جيلفورد (من إعداد الطالب)

المصدر: (حسين:1988، ص 63)

وانطلاقاً من الشكل اعلاه تعتبر المثابرة والقدرة على التحمل ومستوى الطموح من المرتكزات الأساسية التي يتحدد بموجبها متغير الدافعية للإنجاز حيث يرى جيلفورد أن هذه المكونات الثلاث أساسية حتى تنشأ دافعية الإنجاز لدى الفرد.

عند "ميتشل" مكونات دافعية الإنجاز حسب الشكل التالي :



شكل رقم(04) يوضح مكونات دافعية الإنجاز " لميتشل "

المصدر: (حسين:1988، ص63)

يحدد ميتشل حسب الشكل أعلاه أربعة مكونات لدافعية الإنجاز فالقدرة والرغبة والرضا عن الذات مكونات تنشأ منهم دافعية الإنجاز لدى الفرد فكلما تحققت هذه العوامل نشأ مكون الدافع للإنجاز لدى الفرد.

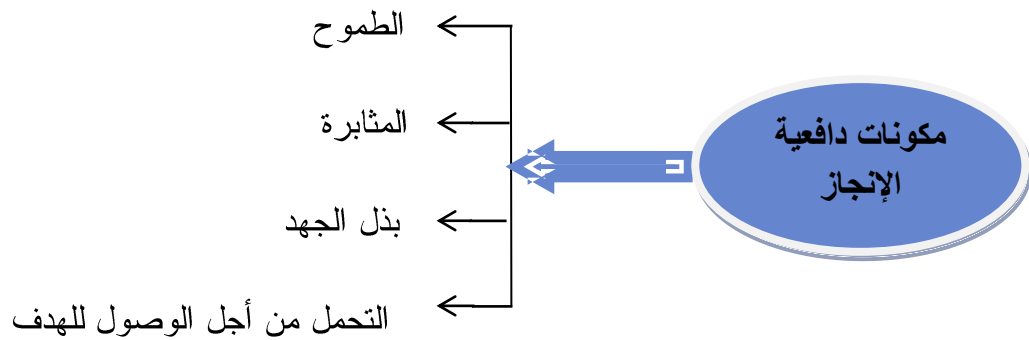
#### 4-2- عند "هارمانز" يرى أن الدافعية للإنجاز تتكون من : ( بن يونس:1999،ص80)

- مستوى الطموح.
- سلوك تقبل المخاطرة.
- الحركة والمثابرة.
- التوتر في المهنة أو العمل.
- إدراك الزمن.
- التوجه للمستقبل.
- اختيار الرفيق.
- سلوك التعرف والاختيار.

يتناول "هرمانز" ثمانية عناصر من مكونة لدافعية الإنجاز يتطابق مع "جيلفرد" في تناول نفس المكونين وهما الطموح والمثابرة وأهميتهما في تكوين دافعية الإنجاز ليزيد ستة مكونات أخرى كاختيار الرفيق في العمل والرغبة في المخاطرة وسلوك التعرف وإتمام الوقت والرغبة في التوجه والتطلع للمستقبل تعتبر ضمن العناصر الأساسية التي تناولها "هارمانز" كمكون لدافعية الإنجاز لدى الفرد.

#### 4-3- عند محمود عبد القادر : مكونات الدافعية للإنجاز أربعة مكونات حسب الشكل التالي:

(حسين:1988ص64)



شكل رقم(05) يوضح مكونات دافعية الإنجاز عند "محمود عبد القادر"

المصدر: (حسين:1988ص64)

من خلال الشكل (10) نصل إلى أن "محمود عبد القادر" وإضافة إلى ما تناوله "جيفردي" من مكونات ثلاث، المثابرة والتحمل والطموح ، ذكر مكون بذل الجهد فيعتبر أنه كلما إرتفع جهد العمل عن الفرد تحقق الدافع للإنجاز بدرجة أعلى .

#### 5- معوقات دافعية الإنجاز:

تكبح تحقق الدافعية للإنجاز عند العمال في المنظمة عدة معوقات منها: (شوشان: 2009، ص، 105)

5-1- توقع الفشل : إن تراكم الإحباط ومرور الأفراد بحالات عديدة من الفشل تجعلهم يتوقفون عن مجرد المحاولة للإنجاز عمل ما، ذلك ربما لشعورهم باليأس مما يجعلهم لا يتصورون أية نتيجة سوى الفشل ويؤيد ذلك البحث الذي قام به عالم النفس "ريتشارد ديشارمز" الذي توصل إلى أن توقع الفشل ومشاعر اليأس تكمن وراء الإنجازات المنخفضة المستوى للكثير من الصغار والفقراء.

وهذا ما نشاهده عن بعض العمال في المؤسسة الذين لا يرغبون في إنجاز الأعمال الموكلة لهم من طرف مشرفيهم لأنهم في الغالب مروا بفشل في إنجاز مهمة معينة وهذا ما جعلهم يتجنبون الإنجاز إلا اذا أوكلت لهم إنجاز المهام السهلة التي يضمنون نتائجها.

5-2- الخوف من النجاح: يعرف الدافع لتجنب النجاح على أنه دافع اجتماعي متعلم تستثيره المواقف التنافسية عندما يخشى الأفراد أن يجلب النجاح نتائج سلبية لهذا الغرض قامت "هورنر" بدراسة هذا الدافع على مجموعة من الطلبة وصنفت نتائج بحثها حسب تصورات الطلبة للخوف من النجاح في ثلاث مجموعات

أ-يسبب النجاح خوفا شديدا من الرفض الاجتماعي «أن المجتمع من خلال طبيعة الاسرة تنشأ الرجل اجتماعيا على أنه الناهي المسيطر وعلى المرأة مثلا أن تكون التابعة المطيعة»(معمرية: 2012، ص 257)

ب-يؤدي النجاح إلى الشعور بالذنب والحزن والتشكيك فيما كان الفرد طبيعيا

ج- يتم إنكار النجاح عن طريق تغيير أو تشويه العبارات المقدمة في الاستجواب بحيث لا يعد الفرد مسؤولا مسؤولية مباشرة.

وحسب تفسيرنا للخوف من النجاح هو أن العامل في المؤسسة يكبح دافعيته للإنجاز ولا يظهر النجاح لسببين :

- نظرية المجتمع للنجاح حيث بعض المجتمعات تفرض معتقداته ومنظومتها القيمية أن يكون النجاح من نصيب الرجل دون المرأة وهذا ما يجعل المرأة تخاف من النجاح الذي يجعلها تنافس الرجل.

- كما أن بعض العمال يخافون في المؤسسات من الظهور بمظهر المتفوقين والناجحين بل و يجتنبون النجاح في مهماتهم خوفا من أن تسند لهم مسؤوليات ومهام أخرى تجعله أكثر مسؤولية.

## 6- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز:

### 6-1- نظرية الإنجاز لـ (ماكليلاند) :

إن الفرد له ثلاثة حالات أساسية (حاجة الإنجاز ، الحاجة للقوة والسيطرة، والحاجة إلى الاجتماع وهذه الحاجات توجد بدرجات متفاوتة لدى الأفراد لكن لدى كل فرد يكون إحداها هو الأقوى والموجه لسلوك هذا الفرد كما يلي : (الطجم:203،ص122)

أ- الحاجة إلى الإنجاز: رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يمكن في تحقيق أهدافه من وجهة نظر (ماكليلاند) هؤلاء الأشخاص

- مستوياتهم الإقتصادية جيدة
- الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافعا قويا لهم إذ ما قورن برغباته في الإنجاز
- يرغبون في الحصول تقييم مستمر لأدائهم
- يضعون لأنفسهم أهدافا ليست خالية بل قابلة للتحقق
- يحاول هؤلاء الأشخاص دائما تفادي المخاطرة التي قد تكون على حساب العمل
- يفضل الشخص من هذه الفئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق ، كما يرغب في مواجهة المشاكل الطارئة لحلها فضلا عن تركها للظروف

يرى (ماكليلاند) أنه بالإمكان تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية روح الحاجة للإنجاز لدى الأفراد لذلك من الممكن إحداث تغيير للدول الأقل تقدما بالتأكيد على أهمية (روح الحاجة للإنجاز) وترغيب

الأفراد في تلك المجتمعات في الإنجاز ،كما يعتقد "ماكليلاند" كذلك أن نظام التعليم في الدول يعكس وجود أو عدم وجود أفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز

ب-**الحاجة إلى القوة:** الشخص الذي لديه القوة يحصل على الرضا من مدى قدرته على السيطرة على الآخرين الإنجاز وتحقيق أهداف التنظيم أشياء ثانوية بالنسبة إلى هؤلاء الأفراد

ج-**الحاجة إلى الاجتماع:** الأشخاص الذين لديهم حاجة عالية للاجتماع يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع الأصدقاء لذلك مثل هؤلاء الأشخاص يفضلون العمل مع الأصحاب والأصدقاء على العمل مع الشخص الغريب حتى ولو كان هذا الأخير يمتلك من المهارة والخبرة في أداء العمل ما يفوق سابقه وهنا تظهر أهمية العمل ضمن فريق عمل وأهميتها في تنمية روح التعاون إضافة إلى أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات وما ينعكس عنها من رغبة العمال في زيادة دافعيته للإنجاز

ونخلص أنه من ناحية التطبيق في الواقع التنظيمي بأن العوامل الثلاثة سابقة الذكر، يمكن أن تقوي أو تضعف من خلال الممارسات في المنظمة من خلال ما يدركه العامل من معاملات و إجراءات داخل المؤسسة وما يحصل عليه من مكافآت، ولهذا فإن المشرفين من مهامهم العمل على رفع العناصر المدعمة لباعث الإنجاز كالتحفيز على إنشاء فرق عمل داخل المنظمة مما يعزز سلوك التعاون مع إتاحة الفرص لإتخاذ القرارات للعمال هذا كله يزيد من دافعيتهم ويدفعهم لمثابرة والحماس في الوصول لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة كما على المشرفين كبح معيقات الإنجاز والعمل على إزالة العناصر التي تؤدي إلى إضعاف باعث الإنجاز إذن هي عملية تنظيمية متوازنة.

## 6-2- نظرية العاملين:

تعود جذورها إلى 1959 إذ قام مبتكرها فريدريك (هيرزبرغ Frederick Herzberg) بإجراء مجموعة من البحوث بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة مختارة من العاملين عددها 200 فردا وقد طلب منهم الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم التي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه ومن بين هذه الإجابات ان الغرد الغير راضي فإن المشاعر ترتبط ببيئة العمل أما عندما يشعرون بالسعادة فإن ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته وقد استنتج "هيرزبرغ" مجموعتين من العوامل هما

أ- عوامل وقائية: إن عدم توافر هذه العوامل يؤدي لعدم الرضا ووجودها يمنع حالة عدم الرضا فيقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحية وقائية وهذه الكلمة تحمل معنى طبيًا ، على سبيل المثال توفير المياه النظيفة والهواء النقي ونها :

- سياسات الشركة وإدارتها - الإشراف الفني والشخصي في العمل

- العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين - نوعية ظروف العمل

- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل

ب-عوامل تحفيزية : وهذه العوامل مرتبة بالعل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية ومنها :

-الإنجاز في العمل-الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل-طبيعة العمل ومحتواه

-مسؤولية إنجاز العمل-التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد

إن العوامل المرضية في نظر "هيزبرغ" تتعلق بمضمون العمل أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالبيئة والظروف الفنية ولذلك فقد أطلق على العوامل المرضية اسم دوافع ،وعلى العوامل الغير مرضية اسم العوامل الوقائية . وهذا يشبه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية التي تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل كالراتب ، والعوامل الداخلية التي ترتبط بجوهر العمل وهي جزء منه وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل .

وتأخذ نظرية "هيزبرغ" الشكل التالي:



شكل رقم(06) يوضح نتائج عوامل نظرية العاملين المصدر.(حسن الصرن،2004:ص 283)

ويمكن تلخيص نتائج نظرية العاملين في:

أ- وجود نوعين من العوامل المرتبة عن العمل فهناك عوامل وقائية وأخرى تحفيزية.

- إن عدم توفر العوامل الوقائية يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا وتوافر هذه العوامل لا يؤدي إلى حالة من الرضا كما أن توافر العوامل التحفيزية يؤدي إلى حالة من الرضا، وعدم توافرها يؤدي إلى حالة من عدم الرضا

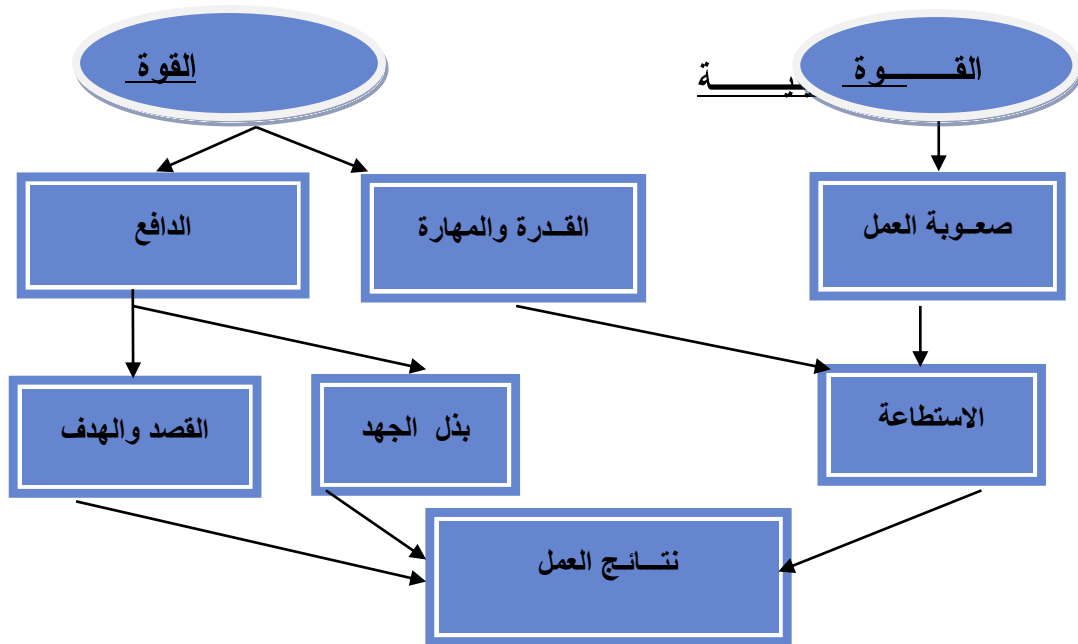
وعلى هذا فإن التحفيز يتطلب فرصة للالتقاء حاجات استقلالية العمال والكفاءة والإنجاز وهنا تلعب العوامل التحفيزية دورها المتميز ، هذه العوامل التي تشكل بدورها جانبا هاما من المهمة أو العمل نفسه ، وهي تتضمن التحدي ، وفرص نمو الأفراد، والتغذية العكسية للأداء. كما أنها تساعد بشكل كبير في تحقيق رضا العمال، وهي تتمتع بأثر إيجابي على أدائهم. (حسن الصرن، 2004:ص، 283)

### 6-3-نظرية العزو:

تعد نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية بصفة عامة والدافعية للإنجاز بصفة خاصة حيث تهتم بكيف يدرك الشخص أسباب سلوكه ، وسلوك الآخرين وذلك لأن الأفراد لا يعزون السببية للفاعل فقط ولكن أيضا للبيئة فالمغريات السببية هي التي تحد سلوكنا واتجاهاتنا نحو أنفسنا ونحو الآخرين ويفترض منظور العزو الدور الذي تقوم به المعارف والمعلومات في عملية العزو حيث يسعى الشخص لتفسير وفهم الأحداث ومحاولة التنبؤ بها ، ويعتبر "فريتر هايدر" المؤسس لنظرية العزو والذي قدم نظريته في كتابه "سيكولوجية العلاقات بين الأشخاص" وقدم "هايدر" نظرية تفسير العلاقات بين الأشخاص حيث يشتمل هذا السلوك على إدراك الشخص الآخر وتحليل العقل وتحليل المتغيرات البيئية في عملية العزو ويرى "هايدر" أن هناك دافعين رئيسيين وراء التغيرات السببية التي قدمها الأفراد

**الدافع الأول:** ويتمثل في الحاجة إلى تكوين فهم مسبق ومترابط على العالم المحيط) الموضوعات الفيزيائية وإدراكهم للآخرين)

**الدافع الثاني:** حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة والتنبؤ بالعالم المحيط به، وهنا يجب أن يكون له القدرة على التحكم في سلوك الآخرين. كما أوضح "هايدر" أن هناك ظروف مختلفة تقف وراء عملية عزو الشخص للأحداث وأمكن على هذه الظروف الخصائص المهنية. وفي ضوء ذلك قدم "هايدر" مخطط العزو الذي يشير فيه إلى أن الأفراد يعزون الأحداث إلى القوة الشخصية أو القوة البيئية أو الشخصية كما أنهم يفسرون عائد السلوك حسب الشكل التالي:



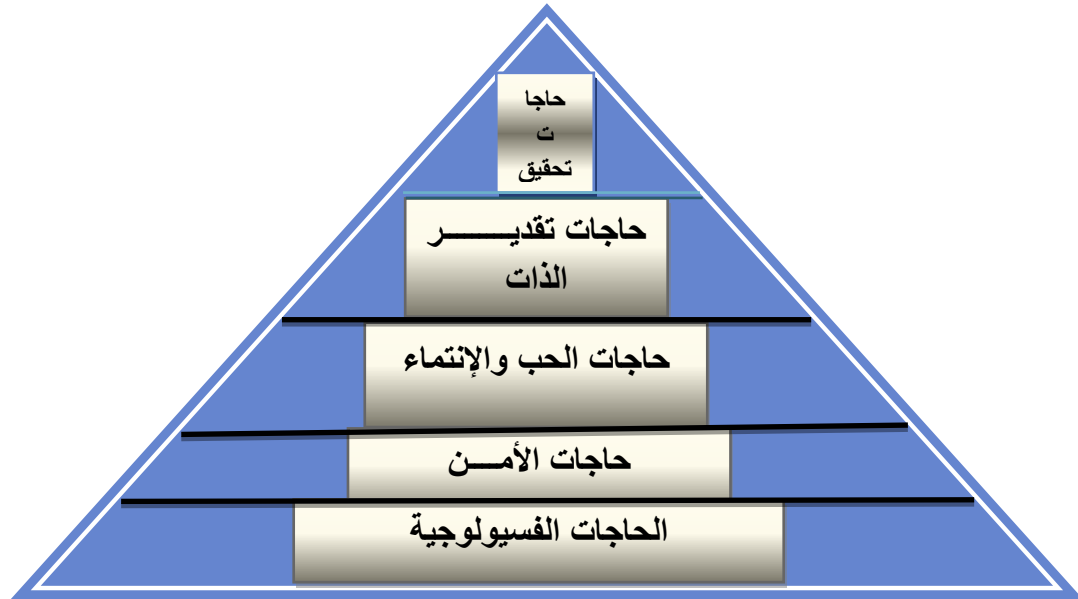
شكل رقم (07) يوضح اختصار لشرح نظرية العزو (معمرية:2012، 113)

نستنتج من خلال الجدول التلخيصي لنظرية العزو عند "هايدر" أن الفرد يعزو في تفسيره لسلوكه، المنظمة التي ينخرط فيها كعامل فيعزو ارتفاع دافعيته للإنجاز أو انخفاضها لمدى تحقق بيئة داعمة أو كابحة في الواقع التنظيمي الذي يعيشه، فهو يعزو ما يقدمه من جهد أو محاولة إلى ما يحققه من نتائج السلوك فمثلا تزيد مستويات إنغماسه في وظيفته و المثابرة في أداء مهامه وتكيفه التنظيمي لمدى حصوله على الحوافز وإعطائه لفرص الترقية من المؤسسة. فإذا عزى العامل نجاحه للمنظمة فهذا ما يزيد من مستوى رضاه بالانتماء لها فهذا يؤثر على سلوكه اللاحق ويجعله إيجابيا نحوها .

#### 6-4- نظرية الحاجات لـ : إبراهيم ماسلو:

يذهب ما سلوا إلى أن الإنسان له عدد من الدوافع الأولية تتراوح فيما بين الدوافع الدنيا والدوافع العليا وهذه تنتظم في ترتيب هرمي يقابل المستوى التطوري المفترض للدافع وأول المستويات، الدوافع الفسيولوجية مثل الجوع ودوافع الأمن مثل الخوف ثم دوافع الحب ودوافع التقدير وأخيرا الدافع إلى تقدير الذات، وكلما إنخفض مستوى الدافع إزدادت أهميته لبقاء الكائن الحي كذلك يشير الترتيب الهرمي إلى ترتيب ظهور الدوافع في نشأة الفرد فالدوافع الفسيولوجية تظهر مبكرا ودوافع التقدير تظهر متأخرة، ودوافع تحقيق الذات بعد ذلك بكثير، كما أن أهم نقطة عن ما سلو أن الدافع الأعلى لا يظهر عادة إلا إذا تم إشباع الدوافع التي تكون من دونه، حيث دافع تحقيق الذات يظهر لما

تشبع كل الدوافع الدنيا(إدوارد موارى ،ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة ومحمد عثمان التجاني  
1988ص2):



شكل رقم(08) يوضح هرم الدوافع عند : إبراهيم ما سلو. المصدر:(غباري:2008، ص75)

ضمن إبراهيم "ماسلو" الحاجيات التي يعمل الإنسان على إدراكها إلى حاجات فسيولوجية وهي بيولوجية بحتة كالحاجة للطعام والماء والجنس، والحاجة للأمن حيث يسعى ليكون آمناً في بيئة تحقق له ذلك، ثم بتحقيقه لهاتين الحاجيتين اللتين يعتبرهما "ماسلو" قاعدة تؤسس لتطلعه لإشباع الحاجات الأخرى كالحاجة للحب والانتماء، والحاجة لتقدير الذات، كما أن تدرج الحاجات في المنظمة يفيد في التعرف على الحاجات غير المشبعة باعتبارها دوافع للسلوك، وذلك لاستخدامها كأساس لتوجيه السلوك الدافعي لمصلحتها، كما يفيد استخدامها في وضع نظام للحوافز المناسبة، والإهتمام بالحاجات المشبعة

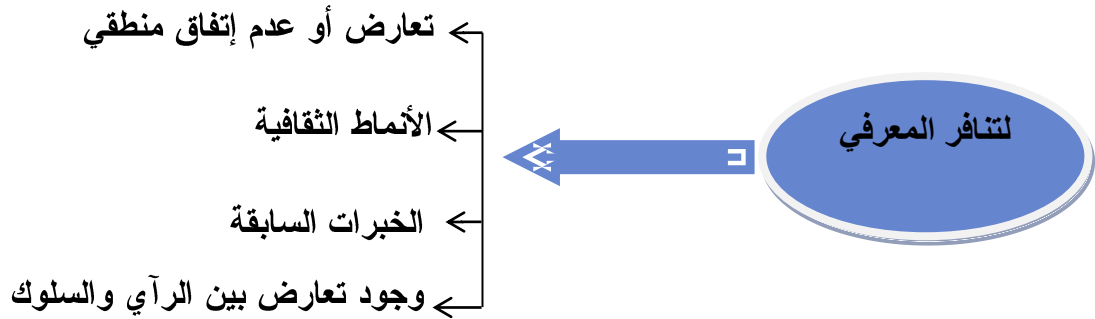
وآثارها لدى العمال.

6-5- نظرية التنافر المعرفي: «ليون فيستنجر»: تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها «ليون» امتداداً لمنحى التوقع- القيمة .

يرى "فستنجر" إستناداً إلى فكرة الإتزان النفسي، أن الإنسان عندما يقع تجد أفكاره متناقضة فإنه يتولد داخله نوع من التوتر من شأنه إحداث تغيير، ولإزالة هذا التنافر والعودة بهذا الشخص مرة أخرى إلى حالة التوازن والتآلف في سلوكه أو أفكاره أو في عنصر أو أكثر من العناصر المعرفية التي

يحملها فقد يلجأ الشخص إلى التقليل من أهمية الأفكار المتضاربة في نفسه، لإزالة حالة التوتر أو التقليل منها

التنافر المعرفي ينتج عن عدة أسباب والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (09) يوضح شرح مختصر لنظرية التنافر عند 'فستنجر'

المصدر: (خليفة، 2000: ص148)

ونخلص في شرحنا لهذا الشكل أن التنافر المعرفي يتحدد من خلا اربعة عناصر أساسية ، تمثل في التعارض المنطقي المتمثل في عدم إتفاق مجموعة العمل في أمر منطقي، كما للأنماط الثقافي والأنساق المختلفة بين العمال دور مؤثر في ظهور التنافر المعرفي ،وتلعب الخبرات والتراكمات المعرفية السابقة والقناعات والآراء المتباينة من فرد لآخر على موضوع التنافر المعرفي الذي جاء به "فستنجر" في نظريته

وعند إسقاطنا لهذه النظرية على الواقع التنظيمي نجد أن الفرد في حالة وجود تباين بين اعتقاداته نحو المؤسسة التي يعمل بها يحدث لديه تنافر معرفي ، وهذا ما يؤثر عل مستوى ارتباطه بالمنظمة مما يترتب عنه إنخفاض في حماسه ورضاه بالانتماء للمؤسسة.

## خلاصة الفصل:

يعد موضوع دافعية الإنجاز محور إهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في شتى فروع العلم ومنها علم الإجتماع التنظيم والعمل، لما إتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني ،فعن طريق معرفة دوافع العاملين يمكن لنا التعرف على مسبباته وهذا ما يجعلنا نستطيع التنبؤ به وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة

وقد تناولنا في الفصل الأول مراحل تطور الفكر الدافعي عبر العصور وهذا من أجل التعرف على منطلقات الموضوع وتأصيله الفكري ،وبعدها تطرقنا لأهمية وأنواع الدوافع ومكوناتها والأسباب المؤثرة فيها

وكذا المعوقات التي تكبح تحقق دافعية الإنجاز وتؤدي للضعف الإنجازي للمنظمة ، مع تناولنا للإطار النظري لدافعية الإنجاز من خلال سرد ومناقشة النظريات التي تطرقت لدافعية الإنجاز لسلوك تنظيمي أصبح من الأهمية بمكان في التنظيمات الحديثة وما تشهده من تطور تنظيمي متسارع.

**الفصل الرابع:**

**المقاربة المنهجية**

**لدراسة الميدانية**

**ومناقشة النتائج**

## تمهيد:

انطلاقاً من التراث النظري والمعرفي الذي اعتمدنا عليه في إنجاز هذه الدراسة نعرض في هذا الفصل المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تعد من أهم الخطوات التي يسلكها الباحث من أجل أن يضمن الإطار الصحيح لبحثه كما تساعد في تدعيم الجانب النظري حيث أن البحث العلمي لا يكتمل من خلال الشق النظري فقط ، فلا بد من إختبار الظاهرة محل الدراسة في الواقع الأمبريقي، وهكذا يتم إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية وهذا ما يتوخاه العلم و يسعى له حيث نتطرق في دراستنا للتعريف بالجانب الزمكاني

فقد أنشئت مديرية الخدمات الجامعية بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004، حيث أنشئت هذه المديرية على المستوى الوطني، ولقد بدأت مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة نشاطها الإداري والخدمي ابتداء من أول جويلية 2005، فهي تشرف على ست (06) إقامات جامعية، منها إقامة جامعية مغلقة وإنطلاقاً من أن أي منظمة تنشأ لتحقيق هدف معين فقد أنشأت هذه المؤسسة استجابة للتطورات الحاصلة في قطاع الخدمات الجامعية من خلال سعيها للتكفل باحتياجات الطلبة والطالبات . (قسم المواد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة).

### 1- مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة أحد الخطوات المنهجية الأساسية لأي بحث علمي، حيث نهدف من خلاله إلى التعمق والفهم لحيثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية كمرحلة منهجية تكشف في ظل المجال المكاني والزماني والبشري عن المحركات المسطرة التي تسير أهداف الدراسة.

#### 1-1- المجال المكاني:

دعت الإجراءات المنهجية وطبيعة الموضوع وأهدافه وخصائص النطاق الجغرافي وطبيعة مجتمع البحث كمعطيات بحثية إلى إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة، حيث تقع بجانب جامعة المسيلة وتحديداً بالجهة الجنوبية بحي إشبيليا، يحدها شمالاً الإقامة الجامعية حسوني رمضان وجنوباً حي سكني ومن الجهة الغربية الإقامة الجامعية بن بولعيد أما من الجهة الشرقية فكلية

الحقوق ومرآب حافلات النقل الجامعي الحضري .(مصلحة متابعة عمليات البناءات والتجهيز بمديرية الخدمات الجامعية المدينة)

## 2-1- المجال الزمني:

يشمل المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها القيام بالدراسة الميدانية، حيث دام كل من البحث الميداني الاستطلاعي، وملاً الاستثمارات النهائية، وإجراء المقابلة مدة 15 يوماً تقريباً، وذلك ابتداء من 2020/06/14 إلى غاية 2020/06/29 موزع على:

### 1-2-1- الفترة الأولى: خصصت للدراسة الاستطلاعية والتعرف على أقسام المديرية

ومختلف المصالح التابعة لها، وكذلك الاتصال برئيس قسم الموارد البشرية، والتعرف على الشكل الداخلي والظروف الفيزيائية.

### 1-2-2- الفترة الثانية: خصصت هذه الفترة لإجراء المقابلة الحرة مع رئيس قسم الموارد

البشرية بالإضافة إلى مقابلة رئيس قسم المالية والصفقات العمومية ومقابلة السيد رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى إضافة لتوزيع الاستثمارات على المبحوثين، حيث قاموا بملئها وإرجاعها في نفس اليوم.

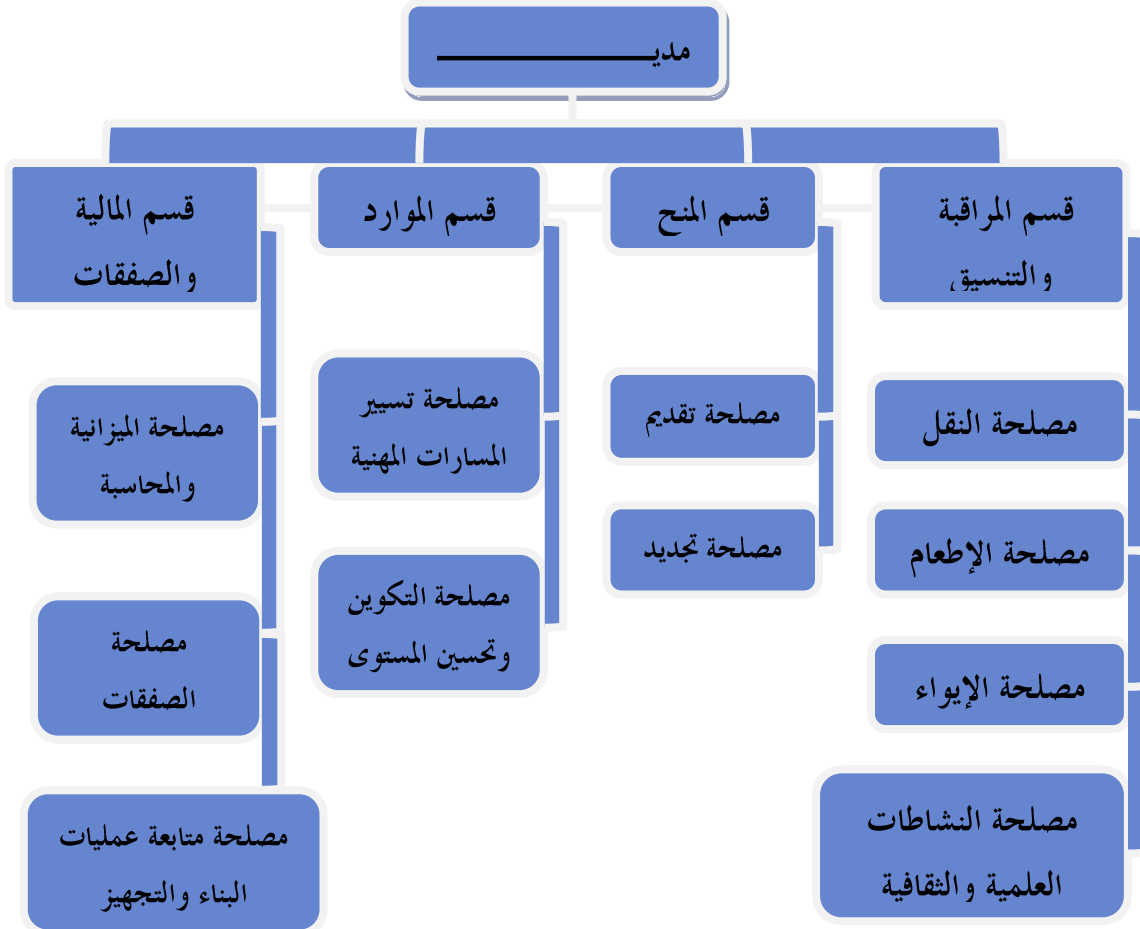
### 1-3- المجال البشري:

يشتمل موضوع الدراسة 52مبوحثاً من كلا الجنسين، يعملون بمقر مديرية الخدمات الجامعية، ويشغلون مجموعة من الفئات والأسلاك الإدارية مقسمة وموزعة كالتالي:

جدول رقم(3): يوضح اجمالي عدد العمال حسب الاقسام والمصالح المختلف للمؤسسة.

عدد العمال	القسم او المصلحة
3	المدير والامانة
7	الموارد البشرية
13	قسم المراقبة والتنسيق
10	قسم المنح
12	المالية والصفقات العمومية
13	وكالة المحاسبة
2	لجنة الخدمات الاجتماعية
45	مكتب الأمن
105	المجموع :

شكل رقم (03) توزيع عدد العمال حسب الاقسام والمصالح  
والشكل رقم (01) يوضح الهيكل الإداري والتنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية.



شكل رقم (10) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة (قسم الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية الجامعة)

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي، ومن أجل ملاحظة أفضل فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح. بل يتم ذلك وفق منهج ، وهذا المنهج محدد هنا بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة. إن المنهج في العلم مسألة جوهرية كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج(موريس أنجرس،2006،ص36).

وللقيام بأي دراسة وللوصول إلى نتائج معينة يجب إتباع منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وعليه فإن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر تختلف وتتحدد حسب الموضوعات المدروسة(حسن عثمان (ب س):ص24)

وانطلاقاً من الممارسات المنهجية المعتمدة في البحوث (الحالية، وفي ظل أبعاد ومؤشرات الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي

"والذي يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى تعميمات على الظاهرة والموضوع محل الدراسة (صالح الرشيد بشير: 200، ص59)

كما أن المنهج الوصفي يعتمد على وصف الواقع أو الظاهرة كما هي، بما يخدم موضوع الدراسة من حيث الحجم وعلاقتها مع ظواهر أخرى، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها والمتمثلة في دراسة ميدانية العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز.

### 3- أدوات جمع البيانات:

انطلاقاً من الإجراءات المنهجية التي تفرض بأنه لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث العلمية يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج، وانطلاقاً من هذه الترسيمية لقد وظفت هذه الدراسة أداة الملاحظة ودليل المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان.

#### 3-1- ملاحظة:

تعتبر الملاحظة أحد الأدوات الأساسية التي يستند عنها الباحث في جمع البيانات وقد عرفها الدكتور «رشيد زرواتي» الملاحظة البسيطة بأنها: "هي التي تحتوي على صيغة بسيطة من الملاحظة، وفيها يلاحظ الباحث الظواهر والوقائع كما تجري تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون أن تضبط أو تسلط عليها بعض الشروط العلمية، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من الملاحظة في البحوث الاستطلاعية والاستكشافية (رشيد زرواتي: 2007، ص261).

كما أن للملاحظة أهمية كبيرة كأداة مساعدة ومدعمة لإجابات المبحوثين، وتتم بطريقة مباشرة رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما، وتمكن من أخذ صورة حية للظاهرة محل الدراسة، وفيها يلاحظ الباحث الظواهر والوقائع كما تجري تلقائياً في ظروفها الطبيعية.

كما قمنا بالملاحظة البسيطة في دراستنا الحالية من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، حيث تمكنا من ملاحظة ملامح التعاون من خلال فرق العمل وطرق الاتصال بين العمال وبعض

صور المعاملات بين العمال فيما بينهم و تبادل التحية وأطراف الحديث المشرفين والمرؤوسين، وكل ما يستحق الملاحظة انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها

### 2-3- دليل المقابلة:

**المقابلة هي:** "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص تطرح من خلالها أسئلة ليتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة" (منذر الضامن، 2007، ص:96). ولقد تم استخدام أداة المقابلة كأداة فعالة لقدرته على الغوص في جزئيات الموضوع، حيث تضمنت أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع، وكانت المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم: 2020/06/14، من الساعة 10:30 إلى الساعة 11:00.

### 3-3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعاً بصبر الآراء، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً. هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية لكشف العلاقات الإحصائية وإقامة مقارنات كمية.

إن الاستمارة هي الوسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها (أنجرس، 2006، ص:204).

إن الغرض المنهجي من تطبيق استمارة هو الوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للعامل، تم تطبيق استمارة استبيان تضمنت 28 سؤالاً موجهة إلى 52 موظف، حيث استرجعت 52 استمارة، بنيت الاستمارة على مجموعة من المحاور تساير متغيرات الدراسة وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** تضمن بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية، وتتعلق بالخصائص المهنية للفئة الفاعلة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الفئة السوسيو مهنية المستوى العلمي، الأقدمية في المهنة الحالية)

- **المحور الثاني:** خصص المتغير المستقل -العدالة التنظيمية- فقد تم تبوئه إلى ثلاثة محاور فرعية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدلة المعاملات) حيث تضم هذه الأخيرة أسئلة مغلقة واختياريه

- المحور الثالث: خصص للمتغير التابع -دافعية الإنجاز- وبوب إلى ثلاثة فروع (الارتباط الوظيفي ، الإنغماس الوظيفي ،سلوك المواطنة) حيث تتضمن هي الأخرى أسئلة مغلقة واختياريه .

#### 4- أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

تمثل المعاينة لمجتمع البحث في حيزها المنهجي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المقصود، فهي توضح كيفية انتقاء الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة. ونظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها ومنهجها المعتمد تم استخدام المسح الشامل الذي تطلب حصر كامل للعناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي والتي تم بحثها من خلال أسلوب المسح الشامل، وذلك لصغر حجم عينة البحث، ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار كالتالي:

- تعتبر آلية منهجية ضرورية في البحوث والدراسات الأكاديمية.

- مساعدة الباحث في الوصول إلى الحقائق المنشودة - تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة.

- توضيح الرؤية لدى الباحث حول واقع الدراسة.

ونظرا لوجود عمال مديرية الخدمات الجامعية في عطلة استثنائية وذلك بموجب الامر الرئاسي المتضمن منح عطلة استثنائية لموظفي المؤسسات العمومية حفاظا على الموارد البشري من خطر جائحة كورونا وحفاظا على الصحة العمومية والتقليل من انتشار الوباء، فقد تم توزيع الاستمارات على 52 عامل

#### 4-1- التحليل الإحصائي:

عندما أنهينا توزيع وجمع الاستمارات قمنا بفرزها وبعدها ترميزها وقد تم ذلك بتقنية التحليل

الإحصائي SPSS

#### 4-2- أداة اختبار الفرضيات:

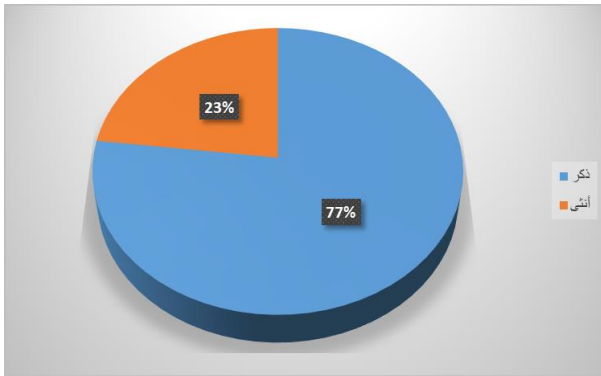
يهدف كل باحث من خلال دراسته لموضوع ما لاختبار الفرضيات ولتحقق ذلك توجد عدة قواعد إحصائية تختلف باختلاف العينة المدروسة، لذلك فدراستنا تعتمد على تحليل النسب المئوية لكل الجداول الاحصائية مما يسمح لنا بالقدرة على اختبار الفرضيات .

## 5- عرض وتحليل البيانات العامة:

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
76,9%	40	ذكر
23,1%	12	أنثى
100%	52	المجموع

المصدر:س1



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (52) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور بلغ (40) بنسبة 76,9%، أما حجم الإناث فبلغ (12) بنسبة قدرت بـ 23,1%، وهذا ما يقره الواقع في تحليل الخصائص الاجتماعية والثقافية

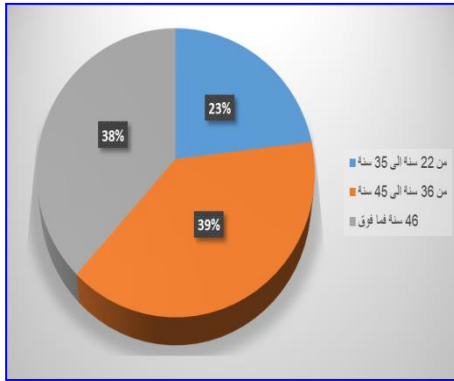
للمجتمع الحضنة حيث ان اغلب الاسر لا تشجع عمل الاناث بالإدارة وذلك لوجود ارتباط يومي من الصباح الى المساء دون ان تكون هناك فترات راحة باستثناء نهاية الاسبوع، إضافة الى طبيعة المؤسسة التي تعتمد على فئة الذكور وخاصة في الفآت التي تقوم بالتنفيذ والصيانة والامن وضرورة العمل التناوبي التي تميزه طبيعة المؤسسة والتي تعمل على توفير الخدمات خلال 24/24 ساعة وهذا ما لا يروق للمرأة، من جهة

ومن جهة أخرى بالملاحظة البسيطة نجد أن أغلب المصالح والأقسام تشغلها فئة الذكور أكثر من الإناث، وهذا يعود لطبيعة العمل الذي يفرض نوع من أسلوب القيادة للرجل عن المرأة إضافة إلى أعمال الحراسة التي تتطلب عنصر الذكور لقدرته على العمل في كل الظروف. حيث يساهم نوع الجنس في تحديد سلوك العاملين نظراً لتصور ونظرة كل طائفة من ذكر وأنثى لموقف الحياة وبخاصة لموقف العمل.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
23,1 %	12	من 22 سنة الى 35 سنة
38,5 %	20	من 36 سنة الى 45 سنة
38,5 %	20	46 سنة فما فوق
100 %	80	المجموع

المصدر:س2



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (52) ، نلاحظ أن (12) من أفراد العينة تبلغ أعمارهم ( من 22 سنة الى 35 سنة) بنسبة بلغت 23,1%، أما من تتراوح أعمارهم من (من 36 سنة الى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة قدرت بـ

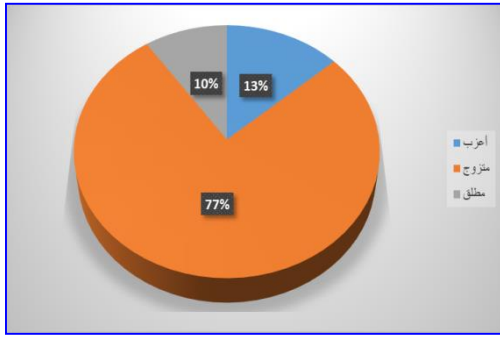
38,5%، أما من تبلغ أعمارهم (46 سنة فما فوق) فقد بلغ عددهم (20) بنسبة قدرت بـ 38,5%، ومن خلال هذه المعطيات الكمية يمكن تفسير ان عناصر الأفراد ذوي الفئة العمرية أكثر (36 سنة فما فوق تمثل النسبة الأهم بالمؤسسة وهذا يعود لطبيعة العمل الذي يتطلب فئة أكثر دافعية للإنجاز الذي يركز على هذه الفئة في تسيير مصالح وشؤون المؤسسة ، وهذا ما يزيد في فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال وجود موظفين وعمال يمتلكون الخبرة والدافعية للإنجاز وكذلك يمكن لهم تحقيق عدالة تنظيمية داخل المؤسسة بحكم معرفتهم بالقوانين والإجراءات داخل المؤسسة .

كما يعتبر " هارفي" ليمان أول من قام بدراسات حول العلاقة بين العمر والإنجاز في كتابه "العمر والإنجاز" حيث درس تطور الإنجاز فوجد أن إرتفاع الإنجاز إستمر إلى غاية 45 سنة (معمرية:2011،ص243)

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة الاجتماعية
13,5 %	07	أعزب
76,9 %	40	متزوج
9,6 %	05	مطلق
100 %	52	المجموع

المصدر: س3



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (52) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (07) بنسبة 13,5%، أما ذوي الحالة الاجتماعية (المتزوجين) فقد بلغ عددهم (40) بنسبة قدرت بـ 76,9 %، أما ذوي

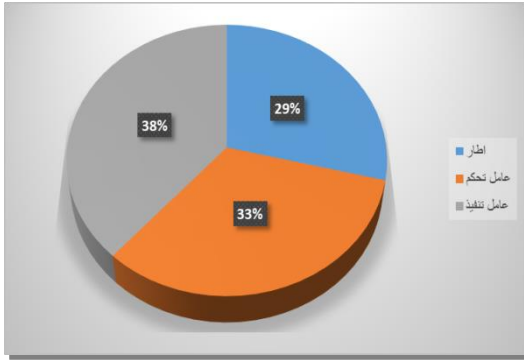
الحالة الاجتماعية (مطلق) فقد بلغ عددهم (05) بنسبة قدرت بـ 9,6 %، ومن خلال المعطيات الكمية نفس نسبة المتزوجين على وجود ارتباط وظيفي داخل المؤسسة، أي إنخفاض في دوران العمل وهذا ما يعكس إهتمام المؤسسة بالجانب المادي مما يؤدي إلى تحسين في المستوى المعيشي لهم كذلك من خلال منح العمال العلاوات وإعطاء منح مالية في بعض المناسبات خلال العام، من طرف مكتب الشؤون الاجتماعية للعمال هذا ما يجسد نوع من الاستقرار الإجتماعي والإقتصادي للعامل في المؤسسة وهذا يتم من خلال التوزيع العادل للحوافز والمنح المالية وفق الإجراءات القانونية المعمول بها داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنة.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئة السوسيو مهنة
28,8 %	15	إطار
32,7 %	17	عامل تحكم
38,5 %	20	عامل تنفيذ
100 %	52	المجموع

المصدر: س4

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (52) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الفئة السوسيو مهنية (إطار) بلغ (15) بنسبة 28,8%، أما ذوي الفئة (عامل



تحكم) فقد بلغ عددهم (17) بنسبة قدرت بـ 32,7%، في حين بلغت فئة (عامل تنفيذ) (20) بنسبة قدرت بـ 38,5%، ومن خلال الأرقام الكمية أعلاه نجد النسبة الأعلى للمؤهلين وهذا يعود لطبيعة المؤسسة التي تركز على مؤهلين الذين لهم قدرات ومهارات عالية لإنجاز الأعمال بكل ثقة ودافعية أكبر حتى تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة

وهذا ما أكدته "تالكوت بارسونز" حول النسق القيمي كما يرى البعض أن نظرية الفعل البارسونزية هي طوعية لأنها معيارية لأن العامل يتكيف مع المعايير. (الهوراني: 2008، ص 23)

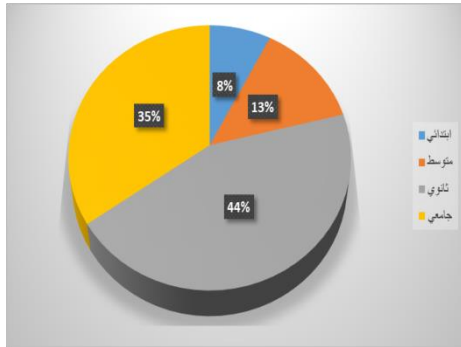
الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
7,7 %	4	ابتدائي
13,5 %	7	متوسط
44,2 %	23	ثانوي

جامعي	18	34,6 %
المجموع	52	100 %

#### المصدر: س5

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (52) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي المستوى التعليمي (ابتدائي) بلغ (4) بنسبة 7,7%، أما ذوي المستوى (متوسط) فقد بلغ عددهم (7) بنسبة قدرت بـ 13,5%، في حين بلغ ذوي المستوى (ثانوي) (23) بنسبة قدرت بـ 44,2%، في حين بلغ ذوي المستوى (جامعي) (18) بنسبة قدرت بـ 34,6%، من خلال النتائج الكمية نستنتج أن متغير المستوى التعليمي يلعب دوراً هاماً في تجسيد صور العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى العامل داخل المؤسسة، ويعود هذا التفاوت لاعتماد المؤسسة على أنشطة مختلفة حسب طبيعة العمل من رؤساء أقسام ومصالح إلى موظفين إلى عمال وأعاون الوقاية



والأمن ذوي مستوى ثانوي وعمال النظافة والحراسة، حيث من خلال هذه النتائج نجد أن المؤسسة تعتمد مبدأ العدالة في التوظيف لدي عمالها وهذا حسب طبيعة العمل وتخصصه، مما يكرس مبدأ العدالة التنظيمية للعمال من خلال نشاط المؤسسة الخدماتي الذي يعتمد على عمال مؤهلين يعملون على التسيير والتنفيذ والتحكم لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المهنة الحالية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الأقدمية في المهنة الحالية
42,3 %	22	أقل من 10 سنوات
38,5 %	20	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة
19,2 %	10	من 20 سنة فما فوق
100 %	52	المجموع

#### المصدر: س6

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (52) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الإقضية في المهنة (أقل من 10 سنوات) بلغ (22) بنسبة 42,3%، أما ذوي الإقضية في المهنة (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) فقد بلغ عددهم (20) بنسبة قدرت بـ 38,8%، أما ذوي الإقضية في المهنة (من 20 سنة فما فوق) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 19,2%، وهنا توضح المدة التي يقضيها العامل داخل المؤسسة ذات علاقة وصلة قوية بالإرتباط الوظيفي والإنغماس الوظيفي وهذا ما يجسد صور العدالة التنظيمية حيث تظهر رغبة العامل في البقاء في المؤسسة وهذا ما نشاهده في الجدول أعلاه، فنصف مجتمع البحث لديهم رغبة وشعور بالبقاء في المؤسسة

فلقد اهتم روبرت "ميرتون" بمعالجة العلاقة بين البيروقراطية والشخصية، وذهب إلى أن الفرد العامل داخل المؤسسة يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية تظفي على شخصيته أبعاد جديدة مثل الإلتزام المطلق بالنظام والانتظام والاستقرار داخل المنظمة. (علي محمد: 1985، ص104)

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الجنس والحالة الاجتماعية.

المجموع	3- الحالة الاجتماعية				السؤال رقم (1) تبعا للسؤال (3)	
	مطلق	متزوج	أعزب			
40	2	34	4	ت	ذكر	الجنس 1-
76,9%	3,8%	65,4%	7,7%	%		
12	3	6	3	ت	أنثى	
23,1%	5,8%	11,5%	5,8%	%		
52	5	40	7	ت	الاجمالي	
% 100	9,6%	76,9%	13,5%	%		

المصدر: س (1) ، س (3)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 1 والمتعلق بـ "الجنس". والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (ذكور) بـ 40 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (إناث) بـ 12 تكراراً، أما بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية فقد جاءت

حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (متزوج) بـ 40 تكرار، وفي المرتبة الثانية (أعزب) بـ 7 تكرار، وفي المرتبة الثالثة (مطلق) بـ 2 تكرار، وهذا معناه أنه توجد علاقة بين الجنس والحالة الاجتماعية وهذا يدل على أن الذكور أكثر ارتباط وانغماس في العمل حيث أن العامل المتزوج يحافظ على عمله لأنه يرى أن العمل حماية وضمان لاستقرار العائلة التي هو مسؤول عنها.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية:

المجموع	5- المستوى التعليمي					السؤال رقم (1) تبعا للسؤال (3)	
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	التكرار		
15	12	1	1	1	ت	إطار	4-الفئة السوسيو مهنية
28,8%	23,1%	1,9%	1,9%	1,9%	%		
17	5	8	4	0	ت	عامل تحكم	
32,7%	9,6%	15,4%	7,7%	0,0%	%		
20	1	14	2	3	ت	عامل تنفيذ	
38,5%	1,9%	26,9%	3,8%	5,8%	%		
52	18	23	7	4	ت	الاجمالي	
100,0%	34,6%	44,2%	13,5%	7,7%	%		

المصدر: س (5)، س(4)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 5 والمتعلق بـ "المستوى التعليمي. والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (ثانوي) بـ 18 تكرار، وفي المرتبة الثانية (جامعي) بـ 18 تكرار، وفي المرتبة الثالثة (متوسط) بـ 7 تكرار، وفي المرتبة الرابعة (ابتدائي) بـ 4 تكرار، أما بالنسبة لمتغير الفئة السوسيو مهنية فقد جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (عامل تنفيذ) بـ 20 تكرار، وفي المرتبة الثانية (عامل تحكم) بـ 17 تكرار، وفي المرتبة الثالثة (إطار) بـ 15 تكرار، وهذا معناه أنه توجد علاقة بين المستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية، وهذا يؤكد الواقع التنظيمي

بالمؤسسة لأن غالبية العمال يزاولون مهمه الحراسة والأمن وهذا بحكم حساسية القطاع وضرورة وجود عدد كبير من هذه الفئة السوسيو مهنية، التي يشترط في توظيفها المستوى الثانوي. كما يذهب "هاوس" لإعتبار أن المستوى التعليمي يشكل أهمية كبيرة في تقييم الدوافع المهنية ومحددات ورضا العاملين (بالرابع:2011،ص160)

الجدول رقم (12): يوضح علاقة السن بالأقدمية في المهنة.

المجموع	6-الأقدمية				السؤال رقم (6) تبعا للسؤال (2)	
	من 20 سنة فما فوق	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	التكرار		
12	2	2	8	ت	من 22 سنة الى 35 سنة	2 السن
23,1%	3,8%	3,8%	15,4%	%		
20	2	10	8	ت	من 36 سنة الى 45 سنة	
38,5%	3,8%	19,2%	15,4%	%		
20	6	8	6	ت	46 سنة فما فوق	
38,5%	11,5%	15,4%	11,5%	%		
52	10	20	22	ت	الاجمالي	
100,0%	19,2%	38,5%	42,3%	%		

المصدر: س (6) س(2)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 6 والمتعلق بـ "الأقدمية في المهنة لحالية. والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (أقل من 10 سنوات) بـ 22 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (من 10 سنوات الى أقل من 20) بـ 20 تكرارا، وفي المرتبة الثالثة (من 20 سنة فما فوق) بـ 10 تكرارا، أما بالنسبة لمتغير السن فقد جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى كل من البديلين (من 36 سنة الى

45 سنة/46 سنة فما فوق ) بـ 20 تكرار لكل منهما، وفي المرتبة الثانية (من 22 سنة الى 35 سنة) بـ 12 تكراراً، أي لا توجد علاقة بين السن والأقدمية وهذا يؤكد بأن المؤسسة لا تشترط سن محدد في عملية التوظيف، فهي تعتمد على قوانين الوظيف العمومي التي تشترط أن يكون المترشح للعمل أكمل سن الثامنة عشر سنة دون تسقيف، إلا لمن بلغ الستين سنة مما أظهر وجود عمال في الثلاثينات والأربعينات دون أن تكون لهم أقدمية، وهذا يدل على تأخرهم في الحصول على العمل فهي ظاهرة لا تنحصر بمديرية الخدمات الجامعية فقط بل بأغلبية القطاعات الخدماتية وذلك لوجود فائض في المورد البشري الذي ينتظر الوظيفة وهذا ما ينعكس على دافعية الإنجاز لديهم

#### 6- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى :

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين مدى إعطاء الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة بالفئة السوسيو مهنية .

المجموع	7- هل تعطى لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة؟			السؤال رقم (7) تبعا للسؤال (4)	
	نعم	لا	ت	إطار	* الفئة السوسيو مهنية
15	12	3	ت	إطار	
%28,8	%23,1	%5,8	%		
17	8	9	ت	عامل تحكم	
%32,7	%15,4	%17,3	%		
20	9	11	ت	عامل تنفيذ	
%38,5	%17,3	%21,2	%		
52	29	23	ت	الاجمالي	
%100	%55,8	%44,2	%		

المصدر: س (7) س (4)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 7 والمتعلق بـ "هل تعطى لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة؟" والتي جاءت

حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 29 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (نعم) بـ 3 تكراراً، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (7) تبعا للفئة السوسيو مهنية (إطار/عامل تحكم/عامل تنفيذ حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي الفئات السوسيو مهنية الثلاث أي توجد علاقة بين اعطاء الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة والفئة السوسيو مهنية، حيث يكشف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية من خلال تكريس التشجيع على المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا يعود للثقافة التي اكتسبها المسؤول أو إلى وجود أساليب واضحة حول المشاركة .

وهذا ما أكده "مشال كروزيه" في توضيح الجمود والتعقيد.(السلمي: د س ن، ص60) أما الفئة السوسيو مهنية فلها دور كبير وفعال داخل المنظمة من خلال إتخاذ القرار وغيرها، كذلك إذا انعدم وجود روابط بين الفئات المهنية في المشاركة في إتخاذ القرار داخل المنظمة فسوف يؤثر على التنظيم ككل .

وهذا ما ذهب إليه "باك" في نظرية التنظيم الإجتماعي الذي يحدد أربعة عناصر رئيسية لنظرية ذكر منها عنصر روابط التنظيم التي يتم الإعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم(السلمي: د سن، ص125) ومن خلال هذا نؤكد ان تعزيز التبادل في إتخاذ القرار والمشاركة تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة ، ودافعية الإنجاز لدى العامل وروحه المعنوية

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين وحدة المعايير المعتمدة في تقييم أداء ومجهودات العمال و المؤهلات العلمية.

المجموع	18- هل عملك بالمؤسسة يتناسب ومؤهلاتك العلمية؟			السؤال رقم (8) تبعا للسؤال (18)	
	نعم	لا	ت	لا	نعم
19	10	9	ت	لا	8- هل معايير تقييم أدائكم ومجهوداتكم موحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية؟
% 36,5	% 19,2	% 17,3	%		
33	26	7	ت	نعم	السوسيو مهنية؟
% 63,5	% 50	% 13,5	%		
52	36	16	ت	الاجمالي	
% 100	% 69,2	% 30,8	%		

المصدر: س (8) س(18)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 8 والمتعلق بـ « هل معايير تقييم أدائكم ومجهوداتكم موحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية والتي جاءت

حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 33 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 19 تكراراً، حسب السؤال رقم 18 والمتعلق بـ : ( هل عملك بالمؤسسة يتناسب ومؤهلاتك العلمية؟) حيث نلاحظ وجود فرق واضح بين بدائل السؤال ولصالح البديل (نعم) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال رقم 8 حسب السؤال رقم (18)، بمعنى أنه توجد علاقة بين معايير تقييم الأداء والمجهودات الموحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية وتناسب العمل بالمؤسسة والمؤهلات العلمية.

من خلال ما يبرزه الواقع الميداني للدراسة نجد أن المؤسسة تحرص على تناسب المؤهلات العلمية والتخصص في توزيع العمال في مناصبهم مما ينعكس مدى تقييم معايير الأداء ومجهوداتهم داخل المؤسسة وهذا دائماً وفق قوانين الوظيف العمومي الذي يكرس مبدأ مطابقة الشهادة مع الوظيفة المناسبة لها مما يعطي تقييم صحيح لأداء ومجهودات كل العمال وبصورة عادلة داخل التنظيم ويوجد هذا غالباً في الإدارة العمومية الأسلاك المشتركة .

وقد أكد "تايلر" في مبادئه الأربعة للإدارة العلمية حيث أكد على مبدأ تقسيم العمل وفق التخصص داخل التنظيم وهذا ما صورة أكثر عن تجسد مبدأ العدالة التنظيمية وإعطاء أكثر دافعية للعمال لإنجاز العمل مما ينعكس عن تحقيق أهداف التنظيم والعمال.

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين تطبيق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل و الرغبة في تغيير المؤسسة.

المجموع	19- الأسباب التي تجعلك تُغير مؤسستك؟						السؤال رقم (9) تبعا للسؤال (19)	
	لا أغير	أسباب اجتماعية	المنصب	الترقية	الأجر		لا	نعم
23	2	3	4	5	9	ت	لا	9 هل تطبق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل؟
44,2 %	3,8%	5,8 %	7,7 %	9,6 %	17,3 %	%		
29	14	1	2	2	10	ت	نعم	9 هل تطبق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل؟
% 55,8	% 26,9	% 1,9	3,8%	3,8%	% 19,2	%		
52	2	3	4	5	9	ت	الاجمالي	
% 100	% 3,8	% 5,8	% 7,7	% 9,6	% 17,3	%		

المصدر: س (9) س(19)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 9 والمتعلق بـ هل تطبق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل؟ والتي جاءت حسب الترتيب

التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 29 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 23 تكرارا، حسب السؤال رقم (19) والمتعلق بـ (الأسباب التي تجعلك تُغَيِّرُ مؤسستك؟) حيث نلاحظ وجود فرق واضح بين إجابات على بدائل السؤال ولصالح البديل (الأجر)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال رقم 9 حسب السؤال 19 ، بمعنى أن تطبيق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل له علاقة بالأسباب التي تجعلهم يغيرون مؤسستهم. (الأجر) نجد في واقع المؤسسات التابعة للخدمات الجامعية اليوم، أن مدى تطبيق القوانين والقواعد المعمول بها في العمل تعكس صورة القوانين التي تنظم المؤسسة وهذا ما يؤثر على الأسباب الدافعة لتغيير المؤسسة ومن الممكن أن تكون ناتجة عن عدم تماشي هذه القوانين مع طموحات العمال خاصة القوانين المتعلقة بالأجور والترقية وغيرها وهذا ما ينعكس عن العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز بصفة عامة داخل المؤسسة

لكن ذهنية العامل الجزائري داخل المؤسسة دائما تجدها مرتبطة أكثر بالأجر والترقية وغيرها. وهذا ما يولد للعامل ظاهرة الروتين والتعقيد والجمود في المنظمات من خلال نظرية "ميشال كروزيه" الذي يقر بأن «القواعد التفصيلية التي تحدد وظائف كل فرد في التنظيم والتي توضع دون أي إعتبار للعامل (الصرن :2007،ص57) وهذا ما نجده ينعكس عن تحقيق أهداف المنظمة والعامل معا. الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين وحدة معايير تقييم الأداء والمجهودات والفئات السوسيو مهنية

المجموع	8- هل معايير تقييم أدائكم ومجهوداتكم موحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية؟			السؤال رقم (8) تبعا للسؤال (4)	
	نعم	لا	ت		
15	11	4	ت	إطار	* الفئة السوسيو مهنية
%28,8	%21,2	%7,7	%		
17	9	8	ت	عامل	
%32,7	%17,3	%15,4	%	تحكم	
20	13	7	ت	عامل	
%38,5	%25	%13,5	%	تنفيذ	
52	33	19	ت	الاجمالي	
%100	%63,5	%36,5	%		

المصدر: س (8) س(4)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 8 والمتعلق بـ " 8- هل معايير تقييم آدائكم ومجهوداتكم موحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 33 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 19 تكراراً، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (7) تبعا للفئة السوسيو مهنية (إطار/عامل تحكم/عامل تنفيذ حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي الفئات السوسيو مهنية الثلاث ، بمعنى أنه توجد علاقة بين معايير تقييم الأداء والمجهودات الموحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية و الفئة السوسيو مهنية. وهذا ما نجده في الواقع التنظيمي للمؤسسة فمعايير تقديم الأداء والمجهودات تختلف حسب الفئة السوسيو مهنية بشكل عادل وواضح قد يؤثر بشكل تدريجي على العامل مما ينعكس ايجابا على الإرتباط بالمؤسسة والوظيفة وهذا ما يؤدي إلى تدعيم التوازن التنظيم وإستمراره

وهذا ما أكدته "جولدر" نظام للرقابة للمحافظة على توازن التنظيم من خلال تطبيق الرقبة

على الأعضاء تتجسد في تطبيق قواعد وتعليمات العمل العامة بشكل صحيح (السلمي: د س ن

ص، 50-51)، أي يجب وجود قوانين وتعليمات واضحة خاصة ما يخص معايير التقييم وغيرها للفئات الفاعلة لتحقيق التوازن.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين تطبيق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل و الأقدمية المهنية.

المجموع	9- هل تطبق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل؟			السؤال رقم (9) تبعا للسؤال (6)	
	نعم	لا	ت		
22	12	10	ت	أقل من 10 سنوات	الأقدمية في المهنة الحالية
% 42,3	% 23,1	19,2%	%		
20	10	10	ت	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	
% 38,5	% 19,2	% 19,2	%		
10	7	3	ت	من 20 سنة فما فوق	
% 19,2	% 13,5	% 5,8	%		
52	29	23	ت	الاجمالي	
%100	% 55,8	% 44,2	%		

## المصدر: س (9) س(6)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 9 والمتعلق بـ «هل تطبق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 29 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 23 تكراراً، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (7) تبعا للأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي فئات الأقدمية الثلاث، بمعنى أن القوانين والإجراءات تطبق على جميع العمال بشكل عادل بغض النظر على الأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق). إن الواقع المعاش داخل المؤسسة يكرس مبدأ تطبيق القوانين والإجراءات بشكل عادل على جميع الفئات العمالية بغض النظر عن الأقدمية في المؤسسة

وهذا ما جاءت به نظرية العدالة "لأدمز" حيث تعتبر أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافآتهم في موقف عمال متشابه، وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاته (جهود والتجربة) إلى نتائجهم (المكافآت) متساوية لنسب العمال الآخرين وتوجد عدم العدالة عندما لا تكون هذه النسب متساوية (الصرن:2004،ص291)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيق القوانين والإجراءات بشكل عادل على جميع الفئات السوسيو مهنية مع مراعات مدخلاتهم (جهود وأقدمية) تعطي دافعا قويا للعمال لإنجاز العمل وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (18) يوضح مدى تقييم المرادوية الفصلية بصورة منطقية بالمؤسسة.

الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
-17,3	17,3	%0	0	لا
0,7	17,3	%34,6	18	أحيانا
16,7	17,3	%65,4	34	نعم
//////		%100	52	الإجمالي

المصدر : س10

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (0) فرداً بنسبة مئوية بلغت 0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 36,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ 65,4%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (10) أن أغليبيتهم يؤكدون أن تقييم مردوديتهم الفصلية كان منطقياً وهذا ما يؤكد عدالة الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة حيث يشعر العامل أن المشرفين على تقييم مردوده عادلين في تقييم مردوده الفصلي فلا يوجد إحجاف في حقه وهذا ما يجعله يدرك عدالة الإجراءات مما يعزز دافعيته للإنجاز .

الجدول رقم (19) يوضح علاقة رضا العاملين بالانتماء للمؤسسة.

الفرق بين التكرار المتوق والمشهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
-13,0	26	%25	13	لا
13,0	26	%75	39	نعم
//////////		%100	52	الإجمالي

المصدر: س17

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 25%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (39) بنسبة مئوية قدرت بـ 75%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (17) أن أغليبيتهم يؤكدون أنهم راضون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها. من خلال الموقع الأمبريقي يتأكد لنا

درجة الإنتماء العالية للمؤسسة وهذا ما يدل على وجود بيئة تنظيمية داعمة للارتباط والانغماس الوظيفي مما يرفع من مستويات دافعية الإنجاز وهذا من شأنه المساهمة في تحقق اهداف المنظمة  
الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين تناسب العمل بالمؤسسة مع المؤهلات العلمية والأقدمية

المجموع	18- هل عملك بالمؤسسة يتناسب ومؤهلاتك العلمية؟؟			السؤال رقم (18) تبعا للسؤال (6)	
	نعم	لا			
22	15	7	ت	أقل من 10 سنوات	الأقدمية
% 42,3	% 28,8	% 13,5	%		
20	15	5	ت	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	في المهنة الحالية
% 38,5	28,8%	% 9,6	%		
10	6	4	ت	من 20 سنة فما فوق	
% 19,2	% 11,5	% 7,7	%		
52	36	16	ت	الاجمالي	
% 100	% 69,2	% 30,8	%		

المصدر: س (18) س (6)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 18 والمتعلق بـ « هل عملك بالمؤسسة يتناسب ومؤهلاتك العلمية؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 36 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 16 تكرارا، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (18) تبعا للأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي فئات الأقدمية الثلاث على بدائل السؤال . من خلال التحليل الكمي يتبين لنا ان المناصب تعكس دوما المستوى العلمي للعامل فتجد مثلا أعوان أمن يعملون وفق مؤهلاتهم العلمية كما ان للأقدمية والخبرة دور في تحقق أهداف المنظمة فالمؤسسة تعتمد في بعض الأحيان على موظفين لهم الخبرة دون النظر لمستواهم العلمي لعدم وجود فرص للتوظيف لمناصب تعكس مستواهم الحقيقي ،إضافة لسماح المؤسسة لموظفيها بتكملة الدراسة في حالة رغبتهم لذلك وهذا

من شأنه تعزيز مستوى حماسهم ورغبتهم في الارتباط بالمؤسسة وزيادة الدافع الإنجازي لديهم تجعل مستواهم يتطابق مع المنصب المشغول .

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الأسباب التي تجعل العامل يغير مؤسسته و المستوى التعليمي.

المجموع	19- الأسباب التي تجعلك تُغير مؤسستك؟						السؤال رقم (19) تبعاً للسؤال (5)	
	لا أغير	أسباب اجتماعية	المنصب	الترقية	الأجر			
4	2	1	0	0	1	ت	ابتدائي	المستوى التعليمي
7,7%	3,8%	1,9%	0,0%	0,0%	1,9%	%		
7	3	0	1	2	1	ت	متوسط	
13,5%	5,8%	0,0%	1,9%	3,8%	1,9%	%		
23	7	2	0	4	10	ت	ثانوي	
44,2%	13,5%	3,8%	0,0%	7,7%	19,2%	%		
18	4	1	5	1	7	ت	جامعي	
34,6%	7,7%	1,9%	9,6%	1,9%	13,5%	%		
52	16	4	6	7	19	ت	الاجمالي	
100,0%	30,8%	7,7%	11,5%	13,5%	36,5%	%		

المصدر: س (19) س(5)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 19 والمتعلق بـ هل الأسباب التي تجعلك تُغير مؤسستك؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (الأجر) بـ 19 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا أغير) بـ 16 تكراراً، وفي المرتبة الثالثة (الترقية) بـ 7 تكراراً، وفي المرتبة الرابعة (المنصب) بـ 6 تكراراً، وفي المرتبة الخامسة (أسباب اجتماعية) بـ 4 تكراراً، ، بمعنى أنه توجد فروق في إجابات افراد العينة ذوي المستويات التعليمية الأربع حول الأسباب التي تجعلك تُغير مؤسستك.ومن خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن النسبة الأكبر من العمال باختلاف مستوياتهم التعليمية يرون أن السبب الأساسي في تغيير

للمؤسسة هو الأجر باعتباره عنصر أساسي لتحقيق الارتباط الوظيفي وهدف أولى يؤثر في علاقة الموظف بمؤسسته.

الجدول رقم (22) يوضح مدى رضا العاملين بمزيد من المهام من أجل المؤسسة.

الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
-9,3	17,3	%15,4	8	لا
-3,3	17,3	%26,9	14	أحيانا
12,7	17,3	%57,7	30	نعم
//////////		%100	52	الإجمالي

المصدر: س (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (8) فرداً بنسبة مئوية بلغت 15,4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 26,9%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 57,7%،

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (20) أن أغليبتهم يؤكدون بأنهم يرضون بمزيد من المهام من أجل مؤسستهم وهذا من شأنه تأكيد ارتفاع سلوك المواطنة بالمؤسسة وهنا نجد ان السبب الرئيسي في مثل هذا السلوك التنظيمي هو وجود عدالة معاملات جعلت من العامل يرغب في المزيد من المهام الإضافية أي اعمال تطوعية خارجة عن المهام الرسمية الموكلة له. كما أن المنظومة القيمية السائدة في البيئة التنظيمية تعكس في الكثير من الحالات اقدام العاملين على السلوك التطوعي.

## 7- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (23) يوضح مدى تناسب الراتب الشهري مع المجهودات المبذولة.

الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
10,0	26,0	69,2%	36	لا
-10,0	26,0	30,8%	16	نعم
//////////		100%	52	الإجمالي

المصدر: س (10)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (36) فرداً بنسبة مئوية بلغت 69%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (11) أن أغلبهم يؤكدون بأن راتبهم الشهري لا يتناسب مع مجهوداتهم المبذولة وبهذا الخصوص نؤكد أن المؤسسة ليس من صلاحياتها الرفع من الأجور كونها مؤسسة عمومية تعتمد في تسديد أجور العمال على إعانة الدولة وشبكة الأجور تطبق من طرف السلطة المركزية في العاصمة فالأجور لها دور أساسي كحافز مادي بجعل من العامل أكثر انغماساً في وظيفته فكلما ارتفع الأجر زادت دافعية الإنجاز .

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين الاسس الموضوعية لإجراءات الترقية بالمستوى التعليمي.

المجموع	12 هل إجراءات الترقية تُبنى على أسس موضوعية؟			السؤال رقم (12) تبعا للسؤال (5)	
	نعم	لا	ت		
4	1	3	ت	ابتدائي	المستوى التعليمي
7,7%	1,9%	5,8%	%		
7	4	3	ت	متوسط	
13,5%	7,7%	5,8%	%		
23	9	14	ت	ثانوي	
44,2%	17,3%	26,9%	%		
18	9	9	ت	جامعي	
34,6%	17,3%	17,3%	%		
52	23	29	ت	الاجمالي	
100,0%	44,2%	55,8%	%		

المصدر: س (12) س (5)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12 والمتعلق بـ هل إجراءات الترقية تُبنى على أسس موضوعية؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (لا) بـ 29 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (نعم) بـ 23 تكراراً، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (12) تبعا للمستوى التعليمي (ابتدائي/ متوسط / ثانوي/ جامعي) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي المستويات التعليمية الأربع، وهذا ما يكشفه الواقع الميداني للدراسة أنه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي ومدى إجراء الترقية على أسس موضوعية وهذا ما يكرس لغياب عدالة التوزيع ما يؤدي لعدم أداء الواجب العمل بكل تفاني وإبداع ويكرس لغياب ثقافة الإنغماس الوظيفي داخل المؤسسة في جميع صورته قد أكدت نظرية "وليام أوشي" التي تركز وجود مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل وكذلك وجود نظام للترقية والتقييم البطيء للعمال حتى عوامل أخرى ينصح بها أوشي. (السلمي د س ن ،ص70)

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين نوع الحوافز التي تزيد العامل همة وتجعله أكثر ارتباطاً بمؤسسته والأقدمية في المهنة.

المجموع	13- ماهي الحوافز التي تزيدك همة وتجعلك أكثر ارتباطاً بمؤسستك؟				السؤال رقم (13) تبعا للسؤال (6)	
	المشاركة في اتخاذ القرارات	الترقية	الأجر			
22	5	8	9	ت	أقل من 10 سنوات	الأقدمية في المهنة الحالية
42,3%	% 9,6	15,4%	17,3%	%		
20	5	6	9	ت	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	
% 38,5	% 9,6	11,5%	17,3%	%		
10	3	3	4	ت	من 20 سنة فما فوق	
% 19,2	% 5,8	% 5,8	% 7,7	%		
52	13	17	22	ت	الاجمالي	
% 100	% 25	32,7%	42,3%	%		

المصدر: س (13) مع س(6)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 والمتعلق بـ « ماهي الحوافز التي تزيدك همة وتجعلك أكثر ارتباطاً بمؤسستك؟؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (الأجر) بـ 22 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (الترقية) بـ 17 تكراراً، وفي المرتبة الثالثة (المشاركة في إتخاذ القرارات) بـ 17 تكراراً، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (13) تبعا للأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي فئات الأقدمية الثلاث ، بمعنى أن الحوافز التي تزيدهم همة وتجعلهم أكثر

ارتباطا بمؤسستهم لا تختلف بغض النظر على الأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق). يشكل الواقع المؤسسي أن نظام الحوافز داخل المؤسسة يلعب دورا كبيرا في الرفع من دافعية الإنجاز لدى العامل

هذا ما أكدته نظرية "تايلور" حيث من مبادئها التأكيد على استخدام الحوافز لتشجيع الأفراد على

(السلمي: د س ن ص ،70)

وإذا نظرنا إلى الأقدمية فقط فلا يمكن أن يشمل جميع الفئات العمالية حتى نعطي دافع إنجاز لكافة أفراد المنظمة وكذلك صورة إيجابية لعدالة التوزيع داخل المنظمة .

وقد حاول "كرزيه" أن يضع القواعد التي تحدد بالتفصيل وظائف كل شخص في التنظيم وتوضع دون أي اعتبار للعامل الشخصي مثل هذه القواعد، قاعدة الترقية بالأقدمية في مثل تلك نجد أن شخصية الفرد وإمكانياته ليست لها دور ومكان وبالتالي يضعف الحافز والدافع للإنجاز والابتكار لأن هذه القواعد محدودة مسبقا ولا مجال للمنافسة (السلمي: د س ن ،ص58)

من خلال ما سبق نستنتج أن اعتماد الأقدمية في توزيع الحوافز وغيرها تضعف العامل وتؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (26) يوضح مدى ارتياح العامل عند آدائه لمهامه داخل المؤسسة.

الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية%	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 21
-15	26	21,2%	11	لا
15	26	78,8%	41	نعم
//////////		100%	52	الإجمالي

المصدر: س21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (52) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت 21,2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (41) بنسبة مئوية

قدرت بـ 78,8%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (21) أن أغليبيتهم يؤكدون أنهم مرتاحون عند آدائهم لمهامهم داخل المؤسسة. وهذا يعكس وجود مناخ تنظيمي داعم للارتياح النفسي للعامل حيث أن الخصائص الداخلية من إشراف وتفاعلات داخل التنظيم في الإطار الرسمي والغير الرسمي جعلت من الموظف يدرك الثقة التامة وهذا ما يجعله أكثر إنغماسا في وظيفته وهو يعلم أن حقوقه المادية والمعنوية لن تضيع وهذا يرفع الدافع الإنجازي له.

الجدول رقم (27) يوضح كيفية استيعاب العامل للمهام الموكلة له.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 22	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع
الكفاءة الفردية	29	55,8%	17,3	11,7
الثقة	11	21,2%	17,3	-6,3
القدرة على التكيف	12	23,1%	17,3	-5,3
الإجمالي	52	100%	///	///

المصدر: س22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل " الكفاءة الفردية " وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت 55,8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الثقة" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 21,2%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " القدرة على التكيف" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 23,1%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (22) أن أغليبيتهم يؤكدون أن استيعابهم للمهام الموكلة لهم يتجسد من خلال الكفاءة الفردية، وهذا ما يدل على وجود مورد بشري له كفاءة عالية إكتسبها من خلال ممارسته للمهام بالمؤسسة وهذا ما جعله أكثر إستيعاباً لعمله.

الجدول رقم (28) يوضح مناقشة المهام مع الأصدقاء والأهل خارج أوقات العمل.

الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 23
-6,3	17,3	%21,2	11	لا
-0,3	17,3	%32,7	17	أحيانا
6,7	17,3	%46,2	24	نعم
//////////		%100	52	الإجمالي

المصدر:س23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 21,2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 32,7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 46%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (23) أن انقسموا الى ثلاث مجموعات مجموعة اكدت أنه لايناقشون مهامهم مع أصدقائهم وأهلهم خارج أوقات العمل. ومجموعة ثانية أنهم أحيانا ما يناقشون مهامهم مع أصدقائهم وأهلهم خارج أوقات العمل. ومجموعة ثالثة أكدوا أنهم يناقشون مهامهم مع أصدقائهم وأهلهم خارج أوقات العمل وهم الأغلبية وهذا ما نجده في الواقع التنظيمي حيث ان الموظف لايتحاشي الخوض في اي مسألة تتعلق بعمله أثناء نقاشه مع المعارف والأهل وهذا قد يعود كذلك انغماس الوظيفي للعامل لدرجة تناوله لمواضيع عمله خارج عمله .

الجدول رقم (29) يوضح العلاقة بين طلب المساعدة من خارج المؤسسة لإنجاز المهام و الأقدمية

المجموع	24- هل تطلب المساعدة من خارج مؤسستك لإنجاز مهامك؟				السؤال رقم (24) تبعا للسؤال (6)	
	نعم	أحيانا	لا			
22	5	11	6	ت	أقل من 10 سنوات	الأقدمية في المهنة الحالية
42,3%	9,6%	21,2%	11,5%	%		
20	4	6	10	ت	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	
38,5%	7,7%	11,5%	19,2%	%		
10	4	3	3	ت	من 20 سنة فما فوق	
19,2%	7,7%	5,8%	5,8%	%		
52	13	20	19	ت	الاجمالي	
100%	25%	38,5%	36,5%	%		

المصدر: س (24) س(6)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 24 والمتعلق بـ « هل تطلب المساعدة من خارج مؤسستك لإنجاز مهامك؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (أحيانا) بـ 20 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 19 تكرارا، وفي المرتبة الثالثة (نعم) بـ 13 تكرارا، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (24) تبعا للأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي فئات الأقدمية الثلاث على بدائل السؤال ، بمعنى أن طلب المساعدة من خارج المؤسسة لإنجاز المهام ليس له علاقة بالأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق).

من خلال المعطيات الكمية يكشف الواقع التنظيمي على عدم وجود علاقة بين الأقدمية للعامل وطلب المساعدة من خارج المؤسسة ، وهذا ما يعكس أن نظام المؤسسة يعتمد على أفراد قادرين على أداء مهامهم دون اللجوء إلى أحد دون مراعات عامل الأقدمية والخبرة في العمل كلما قل طلب المساعدة من الآخرين سواء داخل أو خارج المؤسسة . كما أن الموظفين والعمال الذين تم توظيفهم حديثا يكتسبون الخبرة وطرق العمل من خلال طلب المساعدة من طرف زملائهم من نفس المؤسسة والذين يمتلكون خبرات عالية تحصلوا عليها من خلال الأقدمية في المهنة

الجدول رقم (30) يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و بنوع الحوافز التي تزيد العامل همة وتجعله أكثر إرتباطا بمؤسستك.

المجموع	13- ماهي الحوافز التي تزيدك همة وتجعلك أكثر إرتباطا بمؤسستك؟				السؤال رقم (4) تبعا للسؤال (13)
	المشاركة في اتخاذ القرارات	الترقية	الأجر	التكرار	
15	5	4	6	ت	الفئة السوسيو مهنية
% 28,8	% 9,6	% 7,7	% 11,5	%	
17	4	8	5	ت	
% 32,7	% 7,7	% 15,4	% 9,6	%	عامل تحكم
20	4	5	11	ت	عامل تنفيذ
% 38,5	% 7,7	% 9,6	% 21,2	%	
52	13	17	22	ت	الاجمالي
100,0%	% 25	% 32,7	% 42,3	%	

المصدر: س (4) س (13)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 4 والمتعلق بـ الفئة السوسيو مهنية؟ حسب السؤال رقم (13) والمتعلق بـ (ماهي الحوافز التي تزيدك همة وتجعلك أكثر إرتباطا بمؤسستك؟) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات افراد العينة على بدائل السؤالين بمعنى أن الحوافز التي تزيد الهمة وتجعلهم أكثر إرتباطا بالمؤسسة نجدها في الواقع المؤسساتاتي تتمحور حول عنصر الاجر ثم يليها عنصر الترقية الاكثر علاقة بالفئة السوسيو مهنية. و يكون حافز الاجر دافعا للعامل من فئة الإطارات وليس حافزا لفئة أعون التحكم مثلا ، فمأهو محفز لفئة قد يكون غير ذلك بالنسبة لفئة اخرى.

الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين تناسب الراتب الشهري مع المجهودات المبذولة وارتياح العامل عند أدائه لمهامه داخل المؤسسة.

المجموع	21- هل أنت مرتاح عند أدائك لمهامك داخل المؤسسة؟			السؤال رقم (11) تبعا للسؤال (21)	
	نعم	لا	ت	لا	نعم
36	26	10	ت	لا	11- هل يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك المبذولة؟
% 69,2	% 50	% 19,2	%		
16	15	1	ت	نعم	
% 30,8	% 28,8	% 1,9	%		
52	41	11	ت	الاجمالي	
% 100	% 78,8	% 21,2	%		

المصدر: س (11)س(21)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11 والمتعلق بـ: هل يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك المبذولة؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (لا) بـ 36 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (نعم) بـ 16 تكراراً، حسب السؤال رقم (21) والمتعلق بـ (- هل أنت مرتاح عند أدائك لمهامك داخل المؤسسة؟) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات أفراد العينة على بدائل السؤالين ، بمعنى أن تناسب الراتب الشهري مع المجهودات المبذولة ليس له علاقة بالراحة عند أداء المهام داخل المؤسسة. وهنا نذكر ان الراتب الشهري غير كافي ولا يغطي احتياجات الموظف ولا يتناسب مع المجهودات المبذولة، بالرغم مما يبذله من عمال ومسؤوليات في اعمال التحكم والتنفيذ ، فالعامل يقضي ثمانية ساعات يوميا في مكان العامل، في المقابل تجد ان اجره لا يغطي ضرورات الحياة وهذا وينعكس على مدى ارتباطه بوظيفيته فقد يغادر مكان المؤسسة في اول فرصة تتاح له ،وهذا ما يرفع في دوران العمل ويكبح الانغماس الوظيفي لديه .

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين الأسس الموضوعية للترقية ومدى استيعاب المهام.

المجموع	22- كيف يتجسد إستيعابك للمهام المؤكدة لك ؟				السؤال رقم (12) تبعا للسؤال (22)	
	القدرة على التكيف	الثقة	الكفاءة الفردية	التكرار		
29	8	3	18	ت	لا	12 - هل إجراءات الترقية تُبنى على أسس موضوعية ؟
% 55,8	% 15,4	% 5,8	% 34,6	%		
23	4	8	11	ت	نعم	
% 44,2	% 7,7	% 15,4	% 21,2	%		
52	12	11	29	ت		الاجمالي
% 100	% 23,1	% 21,2	% 55,8	%		

المصدر: س(12)س (22)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12 والمتعلق بـ « هل إجراءات الترقية تُبنى على أسس موضوعية ؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (لا) بـ 29 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (نعم) بـ 23 تكرارا، حسب السؤال رقم (22) والمتعلق بـ (كيف يتجسد إستيعابك للمهام المؤكدة لك ؟) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات أفراد العينة على بدائل السؤالين ، بمعنى أن إجراءات الترقية المبنية على أسس موضوعية ليس لها علاقة بكيفية تجسيد الاستيعاب للمهام المؤكدة.

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن إجراءات الترقى داخل المؤسسة لا تقوم على أسس موضوعية وهذا لا يؤثر على أشكال إستيعاب المهام المؤكدة للموظف من خلال الكفاءة الفردية والثقة والقدرة على التكيف مع الوضع كل هذا يعود لقوانين التوظيف العمومي التي تعتمد على إجراءات وأسس للترقية تكون محددة مسبقا دون مراعات أي اعتبار للعامل وهذا ما يؤدي إلى قتل روح الثقة والإبداع والقدرة على التكيف لدى العامل مما يؤدي لضعف دافعية الإنجاز لديه وكذلك إعطاء صورة سلبية للعدالة التنظيمية بالتنظيم مما تكبح وتعيق في تحقيق التنظيم لأهدافه وكذلك أهداف العامل

وهذا ما يجسد ظاهرة التعقيد والجمود والروتين داخل التنظيمات التي تناولها "ميشال كروزيه" في تحليلاته للتنظيم، حيث يؤكد في هذا الصدد "تشيستر برنارد" أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمرا صادرا إليه إذ توفر أربعة شروط من بينها إذ كان قادر على فهم واستيعاب الرسالة (الصرن :2007،ص87)

## 8- عرض وتحليل للبيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين تكريس التعاون بين العمال بالمؤسسة والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	14- هل تحرص مؤسستكم على تكريس التعاون بين العمال؟			السؤال رقم (14) تبعا للسؤال (4)	
	نعم	لا	التكرار		
15	9	6	ت	إطار	* الفئة السوسيو مهنية
%28,8	% 17,3	% 11,5	%		
17	10	7	ت	عامل تحكم	
%32,7	% 19,2	% 13,5	%		
20	13	7	ت	عامل تنفيذ	
%38,5	% 25,0	% 13,5	%		
52	32	20	ت	الاجمالي	
%100	% 61,5	% 38,5	%		

المصدر: س (14) س (4)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 والمتعلق بـ " 8- هل معايير تقييم أدائكم ومجهوداتكم موحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 32 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (نعم) بـ 20 تكرارا، أما بالنسبة للفروق في استجابات افراد العينة على بدائل السؤال رقم (7) تبعا للفئة السوسيو مهنية (إطار/عامل تحكم/عامل تنفيذ حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي الفئات السوسيو مهنية الثلاث ، بمعنى أن معايير تقييم الأداء والمجهودات موحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية تبعا لمتغير الفئة السوسيو مهنية. ونستنتج أنه من الطبيعي أن تكون غير موحدة فكل فئة لها طريقة معتمدة في الترقية نصت عليها قوانين الوظيف

الجدول رقم (34) يوضح معاملة المسؤول بالإنصاف و دون تحيز وعلاقته بالعمل خارج وقت العمل

المجموع	28- هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟				السؤال رقم (15) تبعا للسؤال (28)	
	نعم	أحيانا	لا	التكرار	لا	15- هل معاملة المسؤول لكم مبني على الإنصاف ودون تحيز؟
6	5	1	0	ت	لا	المسؤول لكم مبني على الإنصاف ودون تحيز؟
% 11,5	% 9,6	% 1,9	% 0,0	%		
22	13	6	3	ت	أحيانا	
% 42,3	% 25	% 11,5	% 5,8	%		
24	20	2	2	ت	نعم	
% 46,2	% 38,5	% 3,8	% 3,8	%		
52	38	9	5	ت	الاجمالي	
% 100	% 73,1	% 17,3	% 9,6	%		

المصدر: س (15) س (28)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 والمتعلق بـ هل معاملة المسؤول لكم مبني على الإنصاف و دون تحيز؟؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 24 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (أحيانا) بـ 22 تكرارا وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 6 تكرارا، حسب السؤال رقم (28) والمتعلق بـ (هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات أفراد العينة على بدائل السؤالين ، بمعنى أن معاملة المسؤول المبني على الإنصاف و دون تحيز ليس له علاقة بالعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك. وهذا ما يبين تكريس صور عدالة المعاملات داخل مؤسسة الدراسة التي تفضي الى تعزيز العمل الغير الرسمي فكلما تعززت عدلة المعاملات وادرك العامل العدالة والمساواة بينه وبين زملائه في المؤسسة كلما اقبل على العمل التعاوني والاضافي لصالح المؤسسة دون المطالبة بالمقابل وهذا اعلى صور سلوك المواطنة.

الجدول رقم (35) يوضح مدى معاملة المسؤول للعمال على أساس الإنصاف و دون تحيز.

الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
-11,3	17,3	%11,5	6	لا
4,7	17,3	%42,3	22	أحيانا
6,7	17,3	%46,2	24	نعم
//////////		%100	52	الإجمالي

المصدر: س (15)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (6) فرداً بنسبة مئوية بلغت 11,5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 42,3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 46,2%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (15) أن أغليبتهم يؤكدون أن معاملة المسؤول لهم مبنية على الإنصاف ودون تحيز. وهذا ما يكرس عدالة المعاملات التي لها دور كبير في تحقق سلوك المواطنة كمتغير من شأنه زيادة دافعية الإنجاز مما يحقق للمنظمة أهدافها بأقل التكاليف من خلال إقبال العامل على العمل التطوعي داخل المؤسسة

الجدول رقم (36) يوضح مدى عدالة تقسيم الحوافز والمكافآت بين العمال.

الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
0,7	17,3	%34,6	18	لا
-7,3	17,3	%19,2	10	أحيانا
6,7	17,3	%46,2	24	نعم
//////////		%100	52	الإجمالي

المصدر: س (16)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 34,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 19,2%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 46,2%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (16) أنهم انقسموا إلى ثلاث مجموعات الاغلبية يؤكدون أنهم يتقاضون الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال ويلبها المجموعة الثانية الذين يؤكدون بأنهم لا يتقاضون الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال ومجموعة ثالثة أكدوا أنهم أحيانا ما يتقاضون الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال. وهذا ما يؤكد في وجود تقارب في عدالة الحصول على المكافآت مما يبين مظاهر الرضا لدى العامل مما يؤثر في روحه المعنوية ومن ثم يقل على يرفع من مستوى الجهود المبذولة من طرفه مما يؤثر في دافعيته للإنجاز مما ينعكس على أهداف المنظمة بصفة عامة

الجدول رقم (37) يوضح مدى مساعدة الزملاء على أداء مهامهم وعلاقته بالفئة

السوسيومهنية.

المجموع	25- هل تساعد زملائك على أداء مهامهم؟			السؤال رقم (25) تبعا للسؤال (4)	
	نعم	لا	ت		
15	12	3	ت	إطار	* الفئة السوسيومهنية
%28,8	% 23,1	% 5,8	%		
17	16	1	ت		
%32,7	% 30,8	% 1,9	%		
20	17	3	ت	عامل تنفيذ	
%38,5	% 32,7	%5,8	%		
52	45	7	ت	الاجمالي	
%100	86,5%	13,5%	%		

المصدر: س (25) س(4)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 25 والمتعلق بـ " هل تساعد زملائك على أداء مهامهم؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 45 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 7 تكراراً، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (25) تبعا للفئة السوسيومهنية (إطار/عامل تحكم/عامل تنفيذ حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي الفئات السوسيومهنية الثلاث، من خلال ما يكرسه الواقع المؤسسي نجد أن الفئة السوسيومهنية لها علاقة بمساعدة الزملاء داخل المنظمة وهذا ما يعكس قوة روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين ولقد أكد العالم تشيستير برنارد في نظرية النظام التعاوني فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف (الصرن:2004،ص87)

ومن خلال هذا نستنتج أن التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء داخل المنظمة يساعد على حل العديد من المشكلات التنظيمية داخل المنظمة وأن غياب المساعدة بين الفئات السوسيو مهنية يكبح تحقيق أهداف العامل

الجدول رقم (38) يوضح علاقة الافتخار بمؤسسة العمل أمام المعارف بالأقدمية المهنية.

المجموع	26- هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟			السؤال رقم (26) تبعا للسؤال (6)	
	نعم	لا	التكرار		
22	14	8	ت	أقل من 10 سنوات	الأقدمية في المهنة الحالية
42,3%	26,9%	15,4 %	%	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	
20	13	7	ت	من 20 سنة فما فوق	
38,5%	25,0%	13,5 %	%	أقل من 10 سنوات	
10	10	0	ت	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	
19,2%	19,2%	0,0 %	%		
52	37	15	ت	الاجمالي	
%100	71,2%	28,8 %	%		

المصدر: (26) س(6)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 26 والمتعلق بـ « هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 37 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 15 تكراراً، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (24) تبعا للأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة / من 20 سنة فما فوق) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي فئات الأقدمية الثلاث على بدائل السؤال ، بمعنى أن الافتخار بالمؤسسة أمام المعارف له علاقة بالأقدمية في المهنة الحالية (أقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات الى أقل من 20

سنة / من 20 سنة فما فوق). كما انه توجد أسباب اخرى تجعل من الموظف يفتخر بمؤسسته قد تكون مادية ومعنوية وهي كذلك تختلف من فرد إلى آخر حسب قناعاته الشخصية.

الجدول رقم (39) : يوضح علاقة إعطاء النصيحة ومساعدة الزملاء في العمل بتحسين الإجراءات والعمليات بالمؤسسة.

الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 27
-10,3	17,3	%13,5	7	لا
-4,3	17,3	%25	13	أحيانا
14,7	17,3	%61,5	32	نعم
///////		%100	52	الإجمالي

المصدر: س27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (7) فرداً بنسبة مئوية بلغت 13,5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 61,5%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (27) أن أغليبيتهم يؤكدون بأنهم ينصحون ويساعدون زملائهم في العمل من أجل تحسين الإجراءات والعمليات بالمؤسسة. وهذا ما يؤكد سلوك المواطنة داخل المؤسسة فمن شأنه الرفع من دافعية الإنجاز لدى العاملين وهذا ما يسمح بتحويل الخبرة لصالح الموظفين الجدد مما يجعلهم أكثر تحكما في مهامهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على دافعية الإنجاز لديهم

الجدول رقم (40) يوضح مدى اقبال العامل على العمل خارج اوقات العمل الرسمية.

الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 28
-12,3	17,3	%9,6	5	لا
-8,3	17,3	%17,3	9	أحيانا
20,7	17,3	%73,1	38	نعم
////////////////		%100	52	الإجمالي

المصدر: س 28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل " لا" وقد بلغ عددهم (5) فرداً بنسبة مئوية بلغت 9,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 17,3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم" والبالغ عددهم (38) بنسبة مئوية قدرت بـ 73,1%، وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (28) أن أغليبتهم يؤكدون أنهم يعملون خارج وقت العمل إذا لزم ذلك. وهذا يكرس سلوك المواطنة والعمل التعاوني والسلوك الحضاري داخل المنظمة مما يدعم استمرارها وتحقيق اهدافها .

الجدول رقم (41) يوضح حرص المؤسسة على تكريس التعاون بين العمال وعلاقته بمساعدة الزملاء على أداء مهامهم.

المجموع	25- هل تساعد زملائك على أداء مهامهم؟			السؤال رقم (14) تبعا للسؤال (25)	
	نعم	أحيانا	التكرار	لا	نعم
20	15	5	ت	لا	14 - هل تحرص مؤسستكم على تكريس التعاون بين العمال؟
% 38,5	% 28,8	% 9,6	%		
32	30	2	ت	نعم	
% 61,5	57,7%	% 3,8	%		
52	45	7	ت	الاجمالي	
% 100	% 86,5	% 13,5	%		

المصدر: س (14) س (25)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 والمتعلق بـ - هل تحرص مؤسستكم على تكريس التعاون بين العمال؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 32 تكرارا، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 20 تكرارا، حسب السؤال رقم (25) والمتعلق بـ هل تساعد زملائك على أداء مهامهم؟ حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات أفراد العينة على بدائل السؤالين ، بمعنى أن حرص المؤسسة على تكريس التعاون بين العمال له علاقة بمساعدة الزملاء على أداء مهامهم.

وهذا ما نشاهده في ميدان الدراسة أن المؤسسة تعمل على تكريس التعاون بين العمال وهذا ما إنعكس على أفراد التنظيم في الرغبة في مساعدة الزملاء على أداء مهامهم ، وهذا ما يكرس قيمة التعاون داخل التنظيم والنسق القيمي السائد في المجتمع ككل .وهذا ما أكدته تايلر في مبادئه الأربعة على تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسلمية.(الصرن:2007،ص37)

ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية (كمال بوقرة:2008،ص137)

الجدول رقم (42) يوضح معاملة المسؤول بالإتصاف و دون تحيز وعلاقته بالعمل خارج وقت العمل عند اللزوم.

المجموع	28- هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟				السؤال رقم (15) تبعا للسؤال (28)	
	نعم	أحيانا	لا	التكرار		
6	5	1	0	ت	لا	15- هل معاملة المسؤول لكم مبني على الإتصاف و دون تحيز؟
11,5%	9,6%	% 1,9	% 0,0	%		
22	13	6	3	ت	أحيانا	
42,3%	25,0%	% 11,5	% 5,8	%		
24	20	2	2	ت	نعم	
46,2%	38,5%	% 3,8	% 3,8	%		
52	38	9	5	ت	الاجمالي	
100,0%	73,1%	17,3%	9,6%	%		

المصدر: س (15) س (28)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 والمتعلق بـ هل معاملة المسؤول لكم مبني على الإتصاف و دون تحيز؟؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 24 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (أحيانا) بـ 22 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 6 تكراراً. حسب السؤال رقم (28) والمتعلق بـ: (هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات افراد العينة على بدائل السؤالين، من خلال الدراسة الميدانية نجد أن عدالة المعاملات التي تتجسد في صورة معاملات المسؤول بإنصاف ودون تحيز تؤثر بشكل واضح في سلوك المواطنة الذي يتجسد بدوره في العمل خارج أوقات العمل الفعلية للعامل إذ يلتزم الأمر وهذا ما يعطي إنطباعات أن العامل يعمل على إتمام عمله حتى إذا كان خارج وقت العمل مما يكرس سلوك المواطنة الحقة داخل التنظيم دون مراعات معاملات المسؤول، كما يعود إلى الوازع الديني الذي يتمتع به العامل وضميره المهني الذي يدفعه إلى أداء عمله على أكمل وجه رغم أن عدالة المعاملات لها أثر بارز داخل التنظيم وكذلك تلعب دوراً هاماً في إعطاء دفع معنوي أكثر من مادي في دافعية العامل وإنجازه داخل المؤسسة

الجدول رقم (43) يوضح تقاضى الحوافز والمكافآت بصفة عادلة وعلاقته بالافتخار بالمؤسسة أمام المعارف.

المجموع	26- هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟			السؤال رقم (16) تبعا للسؤال (26)	
	نعم	لا	التكرار	لا	أحيانا
18	13	5	ت	لا	16- هل تتقاضى الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال؟
% 34,6	% 25,0	% 9,6	%		
10	8	2	ت	أحيانا	العمال؟
% 19,2	% 15,4	% 3,8	%		
24	16	8	ت	نعم	
% 46,2	% 30,8	% 15,4	%		
52	37	15	ت	الاجمالي	
% 100	% 71,2	% 28,8	%		

المصدر : س (16) س(26)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16 والمتعلق بـ هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 24 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 18 تكراراً، وفي المرتبة الثالثة (أحيانا) بـ 10 تكراراً، حسب السؤال رقم (26) والمتعلق بـ (هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات أفراد العينة على بدائل السؤالين، ومن خلال الدراسة الإمبريقية نجد أن تقاضى الحوافز بصفة عادلة يؤثر بشكل مباشر في سلوك المواطنة الذي يعبر عن الافتخار بالمؤسسة التي يعمل بها العامل، فربما تعود إلى ذهنية كل شخص ومدى حبه وإخلاصه لعمله فهناك أشخاص يعود افتخارهم بالعمل في المؤسسة يعود إلى البيئة التي يعيش فيها والتنشئة الاجتماعية التي أنشأ عليها والتركيبية السيكولوجية لكل عامل، أما تقاضى الحوافز بصفة عادلة داخل المؤسسة يؤثر كذلك بشكل مباشر، مما تعطي صورة إيجابية لعدالة المعاملات داخل المؤسسة وتنعكس في أشكال أخرى عند العاملين من خلال الولاء والاحترام وكذلك الرفع من مستويات دافعية الإنجاز للعمال والحفاظ على إستمرار التنظيم وبقائه من أجل تحقيق أهدافه المنشودة

الجدول رقم (44) يوضح الأقدمية المهنية وعلاقتها بالافتخار بالمؤسسة أمام المعارف.

المجموع	26- هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟			السؤال رقم (6) تبعا للسؤال (26)	
	نعم	لا	ت		
22	14	8	ت	أقل من 10 سنوات	(6) الأقدمية المهنية
% 42,3	% 26,9	% 15,4	%		
20	13	7	ت	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	
% 38,5	% 25	% 13,5	%		
10	10	0	ت	من 20 سنة فما فوق	
% 19,2	% 19,2	% 0	%		
52	37	15	ت	الاجمالي	
% 100	% 71,2	% 28,8	%		

المصدر: س (6) س(26)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 6 والمتعلق بـ الأقدمية المهنية، حسب السؤال رقم (26) المتعلق بـ : ' هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟' حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات ذوي الخبرة المهنية الثلاث ،ويكشف الواقع البحثي أن أقدمية العامل داخل المؤسسة تؤثر بشكل واسع في مدى افتخاره بالمؤسسة التي يعمل بها، ولهذا فإن مدى إفتخار العامل بالمؤسسة قد يكون له عوامل أخرى دفعته من أجل الإفتخار لأن الإنسان له دوافع مختلفة ليست المادية فقط بل حتى المعنوية

الجدول رقم (45) يوضح تقاضى الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال وعلاقتها بالعمل خارج وقت العمل عند اللزوم.

المجموع	28- هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟				السؤال رقم (16) تبعا للسؤال (28)	
	نعم	أحيانا	لا	التكرار		
18	11	4	3	ت	لا	16- هل تتقاضى الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال؟
% 34,6	% 21,2	% 7,7	% 5,8	%		
10	7	2	1	ت	أحيانا	
% 19,2	% 13,5	% 3,8	% 1,9	%		
24	20	3	1	ت	نعم	
% 46,2	% 38,5	% 5,8	% 1,9	%		
52	38	9	5	ت	الاجمالي	
% 100	% 73,1	% 17,3	% 9,6	%		

المصدر: س (16) س(28)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16 والمتعلق بـ « هل تتقاضى الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال؟ والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 24 تكراراً، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 18 تكراراً، وفي المرتبة الثالثة (أحياناً) بـ 10 تكراراً، حسب السؤال رقم (28) والمتعلق بـ (هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟) حيث نلاحظ وجود تقارب واضح بين إجابات أفراد العينة على بدائل السؤالين من خلال الواقع الميداني والمعطيات البحثية نجد أن دافع العامل للعمل خارج أوقات العمل يرتبط بمدى تقاضي الحوافز والمكافآت بصفة عادلة وقد نجد له جوانب إجتماعية أخرى تدفع العامل لتكريس سلوك المواطنة داخل التنظيم وقد أشار براون إل أن هناك عوامل إجتماعية معينة في المنظمة لها من القوة بحيث تعمل كبواعث أو حوافز للعمل وقد يكون لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي (طلعت إبراهيم: 2007، ص89)

ومن خلال هذا نجد أن انماط الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى ومن شخص لآخر فقط يعود حرص العامل على العمل خارج أوقات العمل إلى عناصر أخرى تكون دافعة لإنجاز أعماله دون مراعات تقاضي الحوافز بصفة عادلة داخل المؤسسة .

## 9- مناقشة النتائج:

لقد تم في بداية البحث صياغة فرضية عامة وفرضيات فرعية كإجابة مؤقتة للتساؤلات المطروحة على مستوى الإشكالية، وبعد النزول للميدان وجمع البيانات المعلومات وتفريغها ومعالجتها وإحصائها وتحليلها وتفسيرها كما تقدم في الجداول، فإننا في هذه النقطة سيتم مناقشة الفرضيات المصاغة في ضوء النتائج المتوصل إليها وفي ضوء الدراسات السابقة.

### 9-1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

التي مفادها توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والارتباط الوظيفي، إذ تبين أن عدالة الإجراءات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية توجد له علاقة بالارتباط الوظيفي كبعد لدافعية الإنجاز، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والارتباط الوظيفي، هذا ما يتوافق مع دراسة وليد الصمادي سنة 2008، حيث اظهرت نتيجة الارتباط الجزئي بين المتغيرين بوجود علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام العاطفي وهذا يعود إلى الاختلاف في الجانب الزمني وخصوصيات المجتمع وميدان الدراسة.

إن وجود مؤشرات عدالة الإجراءات المتمثلة في إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ومعايير تقييم الأداء وكذلك تطبيق القوانين والاجراءات الادارية ساهم في وضوح معالم الارتباط

الوظيفي التي تتجسد في صور الرضا بالإنتماء للمؤسسة ومناسبة العمل مع المؤهلات إضافة الي قبول العامل ورضاه بمزيد من المهام لصالح المنظمة .

### 9-2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية

التي مفادها توجد علاقة بين عدالة التوزيع والانغماس الوظيفي ،حيث أشارت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة بين عدالة التوزيع والانغماس الوظيفي وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين عدالة التوزيع والانغماس الوظيفي.

وهذا يمكن تفسيره أن عدالة التوزيع بمختلف صورها تلعب دورا هاما في تحقيق الانغماس الوظيفي للعامل وزيادة مستوى حماسه وتفانيه في العمل وهذا ما نجده مكرسا في الادارة العمومية وهذا يعود لقوانين الوظيف العمومي التي تعطي فرص للرفع من الاجر ورواتب الموظفين وذلك حسب الميزانية المخصصة للخدمات الاجتماعية التي توزع في الغالب تحفيزات مالية للعمال وخاصة في المناسبات مما يرفع من مستويات الانغماس الوظيفي للمورد البشري وتحقيق اهداف المنظمة

### 9-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

والتي مفادها توجد علاقة بين عدالة المعاملات وسلوك المواطنة، حيث أشارت نتائج الدراسة أن عدالة المعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة كبعد من أبعاد دافعية الإنجاز لذلك توجد علاقة بين البعدين، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين عدالة المعاملات وسلوك المواطنة ،وتفسر ذلك أن وجود عدالة المعاملات في المؤسسة له دور في وضوح معالم سلوك المواطنة لدى العامل داخل المؤسسة ونحن نعمل على تعزيز ثقافة التعامل في بعض الحالات في المجتمع الجزائري مع الموظفين داخل المؤسسات بطريقة إيجابية وفعالة والاعتماد على المعاملات الرسمية وغير الرسمية ، وهذا ما يكرس وجود سلوك المواطنة وتكريس العمل التعاوني والتطوعي داخل المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وهذا ما يؤدي لرفع دافعية الإنجاز داخل المنظمة .

### 9-4- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

والتي مفادها أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز للعامل في مؤسسة الخدمات الجامعية بالمسيلة حيث تبين وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة(عمار شوشان 2009)حيث صاغ الباحث فرضية رئيسية مفادها توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمديرين ودافعية الانجاز لدى الاساتذة حيث توصل الى وجود علاقة ارتباطية بين

النمط القيادي ودافعية الانجاز وهذا يعود الى التشابه بين الدراستين من حيث طبيعة المجتمع الجزائري وخصائصه الاجتماعية والاقتصادية .

اذن طبيعة العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ودافعية الانجاز هي علاقة سببية بمعنى انه كلما ادرك العامل صور ملموسة للعدالة التنظيمية من خلال عدالة الاجراءات و عدالة التوزيع و عدالة المعاملات كلما زادت دافعية انجازه من خلال الارتباط والانغماس الوظيفي وانعكس في صور سلوك المواطنة الحقة والعكس صحيح في حالة وجود مؤشرات سلبية للعدالة التنظيمية وغيابها كليا داخل المؤسسة .

الخاتمة

## خاتمة

يمثل موضوع العدالة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية والحديثة في المجال التنظيمي نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال تطويرها هذا بالاعتماد على معالم عدالة الإجراءات والتوزيع والمعاملات كعناصر قادرة على بلورة الواقع التنظيمي وجعله أكثر مرونة وقوة ولا يكون ذلك إلا من خلال إقامة ثورة توعوية، تستهدف المورد البشرية كمركز ثقل قادر على إعطاء أبعاد وحيثيات جديدة في المجال السوسيوتنظيمي تساهم في الكفاءة والقدرة على مواكبة التطلعات ذات الأبعاد المستقبلية، كآفاق واعدة للمواقع التنظيمي الجزائري الذي يشكل معالم موضوع دراستنا واقعه السوسيوتنظيمي والموسومة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز في المؤسسة الجزائرية.

الذي يهدف إلى إرساء معالم لعدالة الإجراءات والتوزيع والمعاملات كسياق علائقي لدافعية الإنجاز في ظل الإنعاش والإرتباط الوظيفي وسلوك المواطنة لدى العاملين ومدى تواجدها في البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ولهذا ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كل من المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة

وفي خضم الدراسات والشواهد الأمبريقية جسدت الدراسة علاقة العدالة التنظيمية بدافعية الإنجاز ولتحقيق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية في ثنايا دراستنا حيث تم التعرض إلى تحديد الأهداف والمفاهيم ومختلف التطورات النظرية التي زودت الباحث بتصوير محدد عالج على ضوءه متغيرات الدراسة كما تعرض لمختلف الأبحاث الإمبريقية التي رسمت تحديد الجوانب المختلفة للعدالة التنظيمية بكل أبعادها وتجسيد دافعية الإنجاز بكل أبعادها ، ومن هذا المنطلق سعت الدراسة الراهنة إلى تقصى وقعها في مؤسسة مديرة الخدمات الجامعية بالمسيلة، حيث وظفت الدراسة لمجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى مع أهداف الدراسة الميدانية، هذا ما سمح من التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة، وجزئت إلى خلاصة فرضيات جزئية، الشيء الذي قاد للتوصل لجملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب هذا طرحت الدراسة الراهنة جملة من القضايا المتعلقة بعدالة الإجراءات والمعاملات والتوزيع كأبعاد لعدالة التنظيمية كما تطرقنا للإرتباط والانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة للعامل، ومن خلال هذه المعطيات النظرية و الإمبريقية التي تم جمعها ، توجد علاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز ، وقد بينت أنه توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والإرتباط الوظيفي، وتوجد علاقة بين عدالة التوزيع والانغماس الوظيفي، وكذلك توجد علاقة بين عدالة المعاملات وسلوك المواطنة.

# قائمة المراجع

## المراجع:

– القـــــرآن العظيم.

– الكتب :

- 1- السيد الحسيني (1994) علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر
- 2- الصيرفي محمد (2009) الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، ج4، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية .
- 3-الصرن رعد حسن ،(2004)،الإدارة والأعمال دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها ،دار الرضا للنشر، دمشق ،سوريا.
- 4- الطجم عبد الله بن عبد الغني ،(2003)،السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية التطبيق دار حافظ ط4،جدة ،المملكة العربية السعودية.
- 5-إدوارد موراي،(بدون سنة)،ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة ومحمد عثمان التجاني: الدافعية والانفعال،ط1، دار النشر الشروق، القاهرة، مصر
- 6- الهاشمي لوكنيا،(بدون سنة)السلوك التنظيمي. مخبر التنظيمات النفسية والتربوية. ط2.دار الهدى للنشر والتوزيع قسنطينة.
- 7- الضامن منذر، (2007)، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للطبع والتوزيع، الأردن
- 8- المغربي عبد المجيد عبد الفتاح (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية، مصر.
- 9- العطار فؤاد حمودي ،صفاء سعدون السعيد ياسمين قاسم الخفاجي،(2018)،السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة،ط1،دار الايام للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
- 10- أنجرس موريس (2006)،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،ط1،دار القصة (الجزائر)،

11-الرشيد بشير صالح(2000) ، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب والحديث، الكويت.

12- بالرابع محمد (2011) الدافعية الإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية ، وهران.

13-بن يونس محمد محمود،(2007)،سيكولوجيا الدافعية والانجاز،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

14 -حسين محي الدين أحمد (1988) درايات في الدوافع والدافعية ،دار المعارف، القاهرة، مصر

15- خليفة عبد اللطيف ،(2000) ، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر،

16-رشيد زرواتي،(2007)،مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،ط1دار هومة الجزائر2.

17- ثائر أحمد الغباري (2008) الدافعية النظرية والتطبيق ، ط1 ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

18- درة عمر محمد (2008) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية دار الرضوان، مصر

19- فلية فاروق عبده ،السيد محمد عبد المجيد، (بدون سنة) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات

التعليمية دمياط جامعة المنصورة)

20-طلعت إبراهيم لطفي(2007)، علم الاجتماع التنظيم،ط1 دار غريب للنشر والتوزيع ،مصر

21-معمرية بشير(2012)،سيكولوجية الدافع للإنجاز،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،باتنة،الجزائر

22-عثمان حسن عثمان، (ب س) المنهجية في كتابة البحوث والرسائل العلمية، منشورات الشهاب باتنة

## الأطروحات والرسائل

1-الذهبي حياة (2014)،العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، أدرار .

2- الصمادي وليد (2008)،أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي ، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة آل البيت ، الأردن .

3-ابو ندى سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية ونمط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية .غزة فلسطين 2007.

4- العرايضية رندة هاني محمود(بدون سنة) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة

5-المتروك شروق عبد المحسن(2010)،أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت ،مذكرة ماجستير في الإدارة العامة كلية الإدارة العليا، الأردن.

6- بوقرة كمال،(2008).المسالة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز باتنة، رسالة دكتوراء في علم الاجتماع كلية العلوم الإجتماعية تنظيم وعمل ،الجزائر.

7-جيدل سمية (2015) ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس تنظيم وعمل ، الاغواط .

8-خيري أسماء(2019) العدالة التنظيمية تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه LMD جامعة محمد بوضياف ،المسيلة .

9- خرموش مراد رمزي (2014) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر، بسكرة .

10- سيد إيمان طاهر(2017) دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في الإعلام والاتصال من قسم العلاقات العامة والإعلان .

11- شوشان عمار(2009)النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة والتسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر باتنة.

12-عثمان حسن عثمان ،(ب س) المنهجية في كتابة البحوث والرسائل العلمية Kمنشورات الشهاب باتنة

13- شلالي وليد (2016) دور الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة بسكرة.الجزائر.

14-عمار شوشان(2009)رسالة ماجستير النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة باتنة ،الجزائر

15-يوسفي كمال (2018) أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتورا علوم التسيير تخصص علوم التسيير دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر جامعة المسيلة.

16- عفاف وسطاني،(2010)، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التربية جامعة فرحات عباس سطيف.

17- عمار شوشان(2009)النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة والتسيير التربوي ، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

### القواميس والمعاجم:

1- الفيروز ابادي مجد الدين محمد يعقوب،(2010)،القاموس المحيط، دار الفكر بيروت

### المجلات:

1-إحسان دهمش جلاب وآخرون، (2016) دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإنغماس الوظيفي ،دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد13 ، العدد 39.العراق

2- البشابشة : (2008)،أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (4) العدد ( 04 ) .الاردن.

3-بحري صابر وخرموش منى(2017)العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث مجلد(3)،العدد(2)،الجزائر.

4- عادل محمد زايد (1995) تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد 2 ، الكويت.

5 - بندر كريم أبو تاية .(2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 20، العدد 02. الاردن.

6- عادل محمد زايد (1995). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد 2 ، الكويت.

7-وداد شعيب ،أبو القاسم (2018) تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط .

المواقع الإلكترونية:

-1 (www.almaany.com).

الملاحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

-استمارة حول-

**العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للعامل  
دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة**

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص - تنظيم وعمل-

نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة، لغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات البحث، مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي .

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارها

إشراف الأستاذ:

أوصيف محمد

إعداد الطالب:

رحابي عبد الرشيد

ملاحظة : هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

السنة الجامعية: 2020/2019

## اولا: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: ..... سنة
- 3- الحالة الاجتماعية أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- الفئة السوسيو مهنة إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ
- 5- المستوى التعليمي : بدون مستوى  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي
- 6- الأقدمية في المهنة الحالية ..... سنة

## ثانيا: بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية

### I. بيانات متعلقة بعدالة الإجراءات

- 7- هل تعطى لك الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة؟ نعم  لا
- 8- هل معايير تقييم أدائكم ومجهوداتكم موحدة لجميع الفئات السوسيو مهنية؟ نعم  لا
- 9- هل تطبق القوانين والإجراءات على جميع العمال بشكل عادل؟ نعم  لا
- 10- هل كان تقييم مردوديتك الفصلية منطقيا؟ نعم  لا  أحيانا

### II. بيانات متعلقة بعدالة التوزيع:

- 11- هل يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك المبذولة؟ نعم  لا
- 12- هل إجراءات الترقية تُبنى على أسس موضوعية؟ نعم  لا
- 13- ماهي الحوافز التي تزيدك همة وتجعلك أكثر إرتباطا بمؤسستك؟ نعم  لا
- الأجر  الترقية  المشاركة في إتخاذ القرارات

### III. بيانات متعلقة بعدالة المعاملات:

- 14- هل تحرص مؤسستكم على تكريس التعاون بين العمال؟ نعم  لا
- 15- هل معاملة المسؤول لكم مبني على الإنصاف و دون تحيز؟ نعم  لا  أحيانا
- 16- هل تتقاضى الحوافز والمكافآت بصفة عادلة مع بقية العمال؟ نعم  لا  أحيانا

ثالثاً : بيانات متعلقة بدافعية الإنجاز :

**I بيانات متعلقة بالارتباط الوظيفي**

- 17- هل أنت راض بالإنتماء للمؤسسة التي تعمل بها ؟  نعم  لا
- 18- هل عمالك بالمؤسسة يتناسب ومؤهلاتك العلمية؟  نعم  لا
- 19- الأسباب التي تجعلك تُغَيِّر مؤسستك؟
- الأجر  الترقية  المنصب  أسباب إجتماعية  لا أُغَيِّر
- 20- هل ترضى بمزيد من المهام من أجل مؤسستك؟  نعم  لا  أحيانا

**II بيانات متعلقة بالانغماس الوظيفي**

- 21- هل أنت مرتاح عند أداءك لمهامك داخل المؤسسة؟  نعم  لا
- 22- كيف يتجسد إستيعابك للمهام الم.كلة لك ؟
- الكفاءة الفردية  الثقة  القدرة على التكيف
- 23- هل تناقش مهامك مع أصدقائك وأهلك خارج أوقات العمل نعم  لا  أحيانا
- 24- هل تطلب المساعدة من خارج مؤسستك لإنجاز مهامك؟  نعم  لا  أحيانا

**III بيانات متعلقة بسلوك المواطنة**

- 25- هل تساعد زملائك على أداء مهامهم ؟  نعم  لا  أحيانا
- 26- هل تفتخر بمؤسستك أمام معارفك؟  نعم  لا
- 27- هل تنصح وتساعد زملائك في العمل من أجل تحسين الإجراءات والعمليات بالمؤسسة؟  نعم  لا  أحيانا
- 28- هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟  نعم  لا  أحيانا

## الملحق رقم 02:

### دليل المقابلة الحرة الموجهة لرئيس قسم الموارد البشرية.

- 1- ما هو مستواك التعليمي؟  
.....
  - 2- هل تعمل وفق تخصصك؟  
.....
  - 3- ما هو واقع المشاركة في إتخاذ القرارات لدى العاملين بمؤسستكم؟  
.....
  - 4- ماهي الآليات المتبعة في توزيع الحوافز والمكافآت في مؤسستكم؟  
.....
  - 5- ماهي المعايير الأخلاقية والعقلانية في تطبيق الجزاءات؟  
.....
  - 6- كيف تقيم العاملين من حيث دافعيتهم للإنجاز في العمل؟  
.....
  - 7- ماهي الأسس التي تركز عليها آليات العدالة التنظيمية داخل مؤسستكم؟  
.....
  - 8- ماهي المحكات الكفيلة لتنمية الارتباط الوظيفي بمؤسستكم؟  
.....
  - 9- ماهي الآليات الداعمة لتحقيق الانغماس الوظيفي؟  
.....
  - 10- كيف تقيم أدوار العدالة التنظيمية لتحقيق متطلبات دافعية الإنجاز داخل الواقع المؤسساتي؟  
.....
- مقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية يوم: 2020/06/14، التوقيت: 10:30-11:00.

الملحق رقم (03):

قائمة الأساتذة المحكمين.

المؤسسة الجامعية		الأستاذ المحكم		الرقم
المركز الجامعي بريكة		سنينة محمد		01
جامعة المسيلة		بلوم إسمهان		02

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الانجاز بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة ولتحقيق هدف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تدرج ضمنها ثلاث فرضيات فرعية وتم الاعتماد علي المنهج الوصفي وقد شملت عينة الدراسة على 105مبحوث بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة، وقد قسمت الاستمارة على ثلاث محاور اساسية(البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية،بيانات متعلقة بالمتغير المستقل، وبيانات متعلقة بالمتغير التابع)،وتحتوي على 28سؤال منها السؤال المغلق والسؤال الاختياري كما تم استخدام اداة الملاحظة البسيطة من خلال الدراسة الاستطلاعية لمجتمع الدراسة ،كذلك تم استخدام اداة المقابلة حيث شملت على اسئلة تدرج ضمن محاور موضوع الدراسة.

وقد اشارت النتائج التي توصلت اليها الدراسة على انه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الانجاز بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة، مما يشير الي تحقق الفرضية الرئيسية وهذا ما ادى الي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وكذلك بالنسبة الفرضيات الفرعية.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية دافعية الانجاز .