



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل وتنظيم

إشراف:

د.سعاد حشاني

إعداد الطالبة:

مدبوب نوال

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم النفس العمل وتنظيم

بعنوان

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز

لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت)

نوقشت يوم:

أمام اللجنة المتكونة من:

د. سعاد حشاني مشرفا ومقررا

أ.د. الوناس مزياني رئيسا

د. مريامة بريشي عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2020/2019

إهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الهادي خير المرسلين أما بعد:

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة إلى من ج دّ وكدّ من أجلي
ليحرص على رؤيتي سعيدة إلى من كافح من أجل إنجاز هذا العمل إلى أبي حماه ورحمته
الله

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب إلى من سهرت على تربيته إلى تلك التي دعمتني
بالدعوات وبالصلوات إلى أمي حماها وأدعما الله تاج فوق رأسي

إلى كل أخواتي اللواتي كن سندا لي وذريعي الحامي وفقهما الله وسدد خطاهما
إلى كل من ساندني ووقف بجانبتي إلى كل من قال لي لا تستطيعين فكان سببا في
تحفيزي.

وأهدي هذا العمل إلى أسرتي العزيزة وإلى كل من ساندني ووقف في جانبي وأدعما
إلى كل من كان النجاح طريقه والتفوق هدفه والتميز سبيله إلى كل هؤلاء أهدي هذا
العمل المتواضع ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

أمين يا رب العالمين

نوال مديوب

كلمة شكر وتقدير:

الحمد لله والشكر عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على رسول الحبيب المصطفى صلواته ربي وسلامه عليه.

نتقدم بأسمى معاني الشكر والامتنان الكبير إلى الأستاذة "حشاني سعاد" والتي تفضلت لإشرافها على هذا العمل، كما أشكر العزيزين على قلبي الذي زرعا فيا حب العلم ومعنى الصبر والعطاء والداي حفظه ما الله وأطال في عمره ما بالصحة والعافية، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل جميع أساتذة علم النفس، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة إدارة قسم علم النفس على تعاونهم معي ومشاركتهم بكل اهتمام وحيوية وإلى جميع طلبة علم النفس عمل وتنظيم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الذي ساهم في هذا العمل بن جلول عبد المالك ولكل من ساعدني من قريب أو بعيد وإلى كل هؤلاء أهدي جمدي وعملي هذا.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "تقرت" وكذا معرفة العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالدافعية للإنجاز، ومعرفة اختلاف أفراد عينة البحث على مقياس الدافعية للإنجاز المستخدم في هذا البحث تبعاً للمتغيرات الجنس، السن، الأقدمية.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من 101 عامل بمؤسسة سونلغاز وتم اختيار العينة بطريقة العرضية الصدفة كما تم التأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات كان منها معامل الارتباط بيرسون، واختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى:

.عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

.عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

.عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

.عدم وجود علاقة بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

.لا يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت تبعاً لمتغيرات (الجنس،

السن، الأقدمية).

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية

، الدافعية للإنجاز.

Résumé de l'étude :

L'étude visait à découvrir la relation entre la justice organisationnelle et la motivation à la réussite chez les employés de la Société Sonelgaz, ainsi que la connaissance de la relation entre la justice distributive, la justice procédurale et la justice transactionnelle avec la motivation à la réussite. Et connaître la différence entre les membres de l'échantillon de recherche sur la mesure de la motivation à la réussite utilisée dans cette recherche en fonction des variables de sexe, d'âge et d'ancienneté.

Et l'étude actuelle s'appuyait sur l'approche descriptive corrélationnelle, où l'échantillon de l'étude était composé de 101 travailleurs à la Sonelgaz et l'échantillon était choisi de manière aléatoire simple. Les propriétés psychométriques des outils ont également été vérifiées à partir de méthodes statistiques pour tester des hypothèses, y compris le coefficient de corrélation de Pearson et le test T. Les deux groupes étaient indépendants et l'analyse de variance à dose unique.

l'étude a conclu :

- L'absence de relation entre la justice organisationnelle et la motivation d accomplissement chez les travailleurs de Sonelgaz Touggourt
- L'absence de relation entre la justice distributive et la motivation à réussir parmi les travailleurs de Sonelgaz Touggourt.
- L'absence de relation entre l'équité procédurale et la motivation de réussir chez les travailleurs de Sonelgaz Touggourt.
- L'absence de relation entre la justice transactionnelle et la motivation à réussir chez les travailleurs de Sonelgaz Touggourt.
- Il n'y a pas de différence dans la motivation de réussite des salariés de la Société Sonelgaz en fonction des variables de (Sexe, âge et ancienneté).

Les mots clés : Justice organisationnelle, Justice distributive, Procédure judiciaire, Justice transactionnelle, motivation d accomplissement.

قائمة محتويات الدراسة:

الصفحة	
	إهداء
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالفرنسية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
13	مقدمة
	الباب الأول
	الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة
15	1- إشكالية الدراسة
18	2- تساؤلات الدراسة
18	3- فرضيات الدراسة
19	4- أهمية الدراسة
19	5- أهداف الدراسة
20	6- حدود الدراسة
20	7- تعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية
22	1- مفهوم العدالة التنظيمية
26	2- العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
28	3- أهمية العدالة التنظيمية
29	4- مبادئ العدالة التنظيمية
32	5- أبعاد العدالة التنظيمية
34	6- مقومات العدالة التنظيمية
37	7- نظريات العدالة التنظيمية

42	8. نماذج العدالة التنظيمية
43	9. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
	الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز
47	1. مفهوم الدافعية للإنجاز
50	2. الدافعية والإدارة
51	3. مكونات الدافعية للإنجاز
52	4. خصائص الدافعية للإنجاز
53	5. وظائف الدافعية للإنجاز
54	6. نظريات الدافعية للإنجاز
60	7. قياس الدافعية للإنجاز
63	8. العلاقة بين العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز
	الفصل الرابع: تعريف بمؤسسة سونلغاز (وحدة تقرت)
67	1. نشأة وتعريف بشركة مؤسسة سونلغاز (وحدة تقرت)
73	2. نشاط وأهداف الشركة الكهرباء والطاقات المتجددة
74	3. تعريف مصلحة الموارد البشرية
74	4. تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية
76	5. أهمية ومهام وأهداف مصلحة إدارة الموارد البشرية
78	6. علاقة إدارة الموارد البشرية بالمصالح الأخرى
	الباب الثاني
	الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة
81	1. المنهج المستخدم في الدراسة
81	2. عينة الدراسة
84	3. أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية
	الفصل السادس: عرض نتائج فرضيات الدراسة
91	1. عرض نتائج الفرضية الأولى
91	2. عرض نتائج الفرضية الثانية
92	3. عرض نتائج الفرضية الثالثة

93	4- عرض نتائج الفرضية الرابعة
94	5- عرض نتائج الفرضية الخامسة
	الفصل السابع: تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
98	1- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى
99	2- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية
99	3- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
100	4- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
101	5- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة
106	. خاتمة
108	- المراجع
113	- الملاحق

قائمة الجدول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مبادئ العدالة التنظيمية	32
2	تعريف بالشركة الكهربائية والطاقات المتجددة "وحدة تقرت"	69
3	التركيبية البشرية لشركة لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة "تقرت"	72
4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	81
5	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	83
6	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الاقدمية	83
7	حساب معامل صدق مقياس العدالة التنظيمية بإستعمال المقارنة الطرفية	85
8	قيمة معامل الارتباط التجزئة النصفية لمقياس العدالة التنظيمية	86
9	أبعاد مقياس الدافعية للانجاز	87
10	حساب معامل صدق مقياس الدافعية للانجاز بإستعمال المقارنة الطرفية	88
11	قيمة معامل الارتباط التجزئة النصفية لمقياس الدافعية للانجاز	88
12	نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للانجاز	91
13	نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للانجاز	91
14	نتائج تحليل العلاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للانجاز	92
15	نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التعاملية والدافعية للانجاز	93
16	نتائج تحليل اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدافعية للانجاز تبعا لمتغير الجنس	94
17	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين لدافعية للانجاز تبعا لمتغير السن	95
18	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين لدافعية للانجاز تبعا لمتغير الاقدمية	95

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
35	مقومات العدالة التنظيمية	1
36	إدراك العدالة التنظيمية لدى العامل	2
70	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة(تقرت)	3
75	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	4
82	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	5
83	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	6
84	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية	7

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المنظمة مجموعة من الأفراد يشتركون داخل هيكل واحد للقيام بمجموعة من المهام والواجبات، وباعتبار العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة بغية تحقيق مجموعة من الأهداف ، فإن كل منظمة تسعى جاهدة للإهتمام بالموارد البشري بتحقيق حاجاته ومتطلباته ولعل أهم ما يطلبه أو يحتاجه العامل في المنظمة لتحقيقه هو العدالة والمساواة في تسيير العمال.

فغياب العدالة داخل المؤسسة يؤدي بالعامل إلى ارتكاب بعض السلوكيات والنتائج السلبية الغير متوقعة كإنخفاض في الإنتاج وعدم الرضا عن عمله وبالتالي نقص في دافعيته للعمل وكذلك من الممكن أن تتولد لديه بعض الظواهر كالفساد وكثرة الغياب .

أما إذا توفرت العدالة داخل المؤسسة وتحققت فالعامل هنا يصبح أكثر رضا عن عمله فتتزايد دافعيته للعمل وبالتالي زيادة مستوى أداءه وتحقيق إنتاج عالي ويصبح أكثر ثقة بالمنظمة.

ومن هنا يتوجب على كل مؤسسة أن تكون دائما الجانب الدافع والمحفز للعمال وذلك بالدعم المادي أو المعنوي لدفع العامل للقيام بمهامه بكل ما يملكه من قوة ولتحقق أهدافها ونجاحها، فالعدالة هي الركيزة أو محور الإدارة والعامل.

لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للانجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز وانطلاقا مما سبق فقد قسمت الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري: يتضمن 4 فصول حيث يتناول الفصل الأول :

تقديم موضوع الدراسة: والذي تضمن: إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

اما الفصل الثاني فيتمثل في الخلفية النظرية للعدالة التنظيمية ويتضمن العناصر التالية:

مفهوم العدالة التنظيمية، العدالة التنظيمية في الفكر الإداري، أهمية العدالة التنظيمية، مبادئ العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، مقومات العدالة التنظيمية، نظريات العدالة التنظيمية، نماذج العدالة التنظيمية، الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.

اما الفصل الثالث يتمثل في الخلفية النظرية للدافعية للإنجاز ويحتوى على العناصر التالية:

مفهوم الدافعية للإنجاز، الدافعية والإدارة، مكونات الدافعية للإنجاز، خصائص الدافعية للإنجاز، وظائف الدافعية للإنجاز، نظريات الدافعية للإنجاز، قياس الدافعية للإنجاز، العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز.

أما في الفصل الرابع يتمثل في تقديم المؤسسة ويحتوى على العناصر التالية: نشأة تعريف بمؤسسة سونلغاز (وحدة تفرقت)، نشاط وأهداف الشركة الكهرباء والطاقة المتجددة، تعريف مصلحة الموارد البشرية، تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية، أهمية ومهام وأهداف مصلحة إدارة الموارد البشرية، علاقة إدارة الموارد البشرية بالمصالح الأخرى.

اما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة فيتضمن 2 فصلين: فصل يخص الإجراءات الميدانية للدراسة وتحتوى على: منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع الدراسة وخصائصها السيكمترية، الدراسة الأساسية.

اما في ما يخص الفصل الثاني من الجانب التطبيقي يتضمن تحليل وتفسير النتائج ويتفرع ضمن عناصر تتمثل في تبويب وتحليل نتائج البيانات، مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات النتائج العامة للدراسة، وأخيرا الخاتمة وبعض التوصيات لموضوع الدراسة ككل بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

الباب الأول

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

1/ إشكالية الدراسة

2/ تساؤلات الدراسة

3/ فرضيات الدراسة

4/ أهمية الدراسة

5/ أهداف الدراسة

6/ حدود الدراسة

7/ التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري المحور الرئيسي لتنمية الشئ الذي يحدد مصير المؤسسات، سواء بالنجاح أو بالفشل، ومصدرا لقدرتها التنافسية، إذا يتكون في الأساس من مجموعة من الأفراد للقيام بأنشطة قصد تحقيق أهداف ونتائج يستفيد منها العامل والمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا للوصول إلى مستويات أداء باهرة ومستدامة، بما يليبي أو يتجاوز توقعات المعني بها. ولضمان تطوير وتحسين كافة الأصعدة، ولإحداث تنمية وإستراتيجية عالية على مستوى المنظمة.

ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب إيجاد جو من المشاعر الايجابية، وذلك من خلال العمل الجماعي والتفاعل داخل بيئة العمل، ليصبح لدينا عنصرا فعالا ولزيادة الإنتاجية، وكل ذلك من خلال المساواة والعدل بين الموظفين.

إذ تعتبر العدالة من أهم المؤشرات إدارة المواد البشرية داخل أي مؤسسة، فالعدالة مطلوبة وضرورية داخل مؤسسة سونلغاز سواء بين موظفيها أو متعاملليها، وتطبيقها يكون سواء بالعدالة التوزيعية من حيث المخرجات التي يتحصل عليها عمال المؤسسة أو التعاملية بمدى إحساس العمال بعدالة المعاملة. بحيث تعطي للعامل حماس وطموح ورغبة في العمل وزيادة في الأداء والإنتاج.

وهذا ما بينه الباحث ايجان 1994 في دراسته العدالة وعلاقتها بأداء العمال بشركة صناعية كالفيورنيا والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين بالعمل والتي توصلت إلى أن العدالة التفاعلية والتوزيعية علاقة إيجابية مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي(التاج محمد على وآخرون، 2013) فقد بينت هذه الدراسة أن نظام العدالة يزيد من أداء العمال وولائهم، وعكس ذلك يؤدي إلى إنهيار وإحباط العامل، وذلك بتقليل الجهد والعطاء والانتماء وعدم الرضا عن العمل والوصول في نهاية الأمر إلى ترك المؤسسة أو الانتقام منها، وذلك بظهور بعض السلوكيات السلبية كردة فعل عن عدم شعوره بالعدالة، وبالتالي تؤدي بنا إلى نقص الدافعية نتيجة سؤ العدل. وقد يتعرض عمال المؤسسة في بعض الأحيان إلى عدم تقدير الجهود المبذولة من طرف المشرفين أو المسؤولين أو تعرضهم لبعض المشاكل الشخصية بين العامل والمسؤول مما يؤدي به إلى انخفاض

في الدافعية لديه للقيام بأعماله على أكمل وجه. أو غموض في المهام الموكلة للعامل كعدم توضيح المهمة أو عدم مشاركته في صنع القرار وكذا عدم الاهتمام به تهميش العمال، أو التفرقة بينهم مما يخلق نقصا في الانجاز ووتيرة في العمل.

أما إذا توفرت العدالة فالعامل يصبح أكثر عطاء وغيرة في الإنتاج ومحافظة العاملين على إنجاح المنظمة وتقدمها والحرص على الإبداع والابتكار وشعورهم بالعدالة والطمأنينة. وعدم الخوف من التمييز والإقصاء وخلق روح التنافس بين الجميع في العمل والشعور بتساوي الفرص وخلق روح الحوافز بينهم يزيد من الدافعية للعمال ورغبتهم في العمل الجيد والنجاح فيه والطموح للوصول إلى مراتب عليا وسعيه نحو التمييز والتفوق. وهذا ما بينه الباحث بن زانة نوفل خضير 2014 في دراسته دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية وتوصلت بالمؤسسة الوطنية للتقريب حاسي مسعود إلى أن الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بالوظيفة لها أثر إيجابي على العدالة التنظيمية وان الحوافز المادية ترتبط بالعدالة التوزيعية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل ترتبط أكثر بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في مكان العمل. (محمد عبد السعيد عليان، 2016، ص60). فقد بينت دراسة نوفل على ضرورة خلق حالة من الدوافع بشتى أنواعها ورفع الحوافز تجاه العمل.

فبوجود العدالة في المنظمة تتحقق آمال وطموحات العامل وتتضاعف اجتهاداته ومثابرتة في العمل. وبذلك ينجز ويتقن عمله على أكمل وجه، وزيادة الأداء والتنافس والتحدى بين العمال للحصول على خبرة النجاح. وهذا ما بينه الباحث الشهري 2014 في دراسته مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم بمدينة جدة وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين مجالات العدالة التنظيمية وبين مجالات الدافعية للانجاز. (محمد ناصر راشد أبو سمعان، 2015، ص80). فقد بينت دراسة الشهري على ضرورة الربط بين العدالة والدافعية ودورها في تحقيق وزيادة الدافعية للانجاز وذلك بإعتبارها أساس نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة قادنا إلى أن نتناول موضوع دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للانجاز على مستوى عمال مؤسسة سونلغاز، مما حفزني إلى إختيار هذا

الموضوع للكشف عن واقع العمل في المؤسسة سونلغاز من غياب أو وجود العدالة داخل المنظمة في توزيع المهام والواجبات على العمال والنتائج المترتبة على كل منهما وما يحدث من صراعات ومشاكل بين المسؤول والعامل والعلاقة الوطيدة بينهما بهدف الوقوف وتوضيح دور العدالة للمسؤولين لما له من دافع كبير على زيادة الدافع للعمال، ولأن المؤسسات تطمح لوجود أداء عالي في المنظمة ودافع كبير لدى العمال وذلك للحصول على مهام على أكمل وجه، ونظرا لأهمية البالغة لمتغيرات الدراسة كان لابد من دراسة الرابط أو العلاقة بين العدالة والدافعية للإنجاز.

وبالتالي يجب أن تركز العدالة وتعمم في كثير من المؤسسات لكي يكون تطوير في المورد البشري عنصر مهم في تحفيز الموظفين والارتقاء بأي مؤسسة أو أي عمل.

ومحاولة منا لتأكيد وجود هذه العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز من خلال الدراسة النظرية والميدانية نطرح الإشكال أو التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ودافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة

سونلغاز (تقرت)؟

2- تساؤلات الدراسة:

تتفرع تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت)؟

2/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت)؟

3/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت)؟

4/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للانجاز تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، الأقدمية) (تقرت)؟

3- فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت).

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت).

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت).

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت).

5/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، الأقدمية) (تقرت).

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال مايلي:

1/ تبرز أهمية الدراسة الحالية في رفع الانجاز لدى العمال كونها طرقت إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز.

2/ تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تتناول متغيرات العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، ومتغيرات الدافعية للإنجاز (مستوى الطموح، الأداء، المثابرة، إدراك الزمن، التنافس).

3/ تبرز أهمية الدراسة الحالية في رفع مستوى أداء العمال والذي بدوره يساهم في زيادة الدافعية لديهم.

4/ تبرز أهمية الدراسة الحالية في تسليط الضوء للمسؤولين في المنظمة إلى ضرورة توفير العدالة مما يساعد على زيادة الدافعية للعمال، والحد من التماطل في أداء العمل.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

1/ تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز.

2/ تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

3/ التعرف على فروق أفراد العينة تجاه الدافعية للإنجاز في مؤسسة سونلغاز تقرت تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، السن، الأقدمية).

6- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهري فيفري ومارس 2019/2020.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بتقريت.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العينة من العمال والمسؤولين بمؤسسة سونلغاز تقريت.

7- التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تعرف مصطلحات هذه الدراسة إجرائيا على نحو التالي:

1/ العدالة التنظيمية: مدى إحساس العامل بالمساواة والنزاهة والإنصاف من خلال علاقته بالمسؤولين والتي تعبر عن علاقته بالمنظمة وذلك بقياس الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العاملون بمؤسسة سونلغاز لسنة 2020 من خلال إجابتهم على بنود العدالة التنظيمية.

2/ العدالة التوزيعية: تعبر عن عدالة المخرجات (مكافآت، أجور، حوافز) التي يحصل عليها العامل بالمنظمة وذلك بقياس الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العاملون بمؤسسة سونلغاز لسنة 2020 من خلال إجابتهم على بنود العدالة التنظيمية.

3/ العدالة الإجرائية: تعبر عن مدى مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تؤثر على توزيع المكافآت في المنظمة وذلك بقياس الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العاملون بمؤسسة سونلغاز لسنة 2020 من خلال إجابتهم على بنود العدالة التنظيمية.

4/ عدالة التعاملات: هي الحالة التي يشعر فيها العمال بجودة المعاملة والاحترام ودرجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة في المنظمة وذلك بقياس الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العاملون بمؤسسة سونلغاز لسنة 2020 من خلال إجابتهم على بنود العدالة التنظيمية.

5/الدافعية للإنجاز: هي درجة الطموح ورغبة العمال في القيام بعمل جيد في المنظمة وذلك بقياس الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العاملون بمؤسسة سونلغاز لسنة 2020 من خلال إجاباتهم على بنود الدافعية للإنجاز.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

1/ مفهوم العدالة التنظيمية

2/ العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

3/ أهمية العدالة التنظيمية

4/ مبادئ العدالة التنظيمية

5/ أبعاد العدالة التنظيمية

6/ مقومات العدالة التنظيمية

7/ نظريات العدالة التنظيمية

8/ نماذج العدالة التنظيمية

9/ الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

تمهيد:

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد للإشارة على أنها من أهم مؤشرات السلوك التنظيمي نظر لارتباطها بمتغيرات تنظيمية عديدة وبدورها تؤثر على أداء المنظمة ونجاحها واستمرارها وتطورها وتحقيق كل أهدافها، حيث توضح طريقة معاملة الفرد في المنظمة من قبل المسؤول وكل أساليب المتبعة من طرفه، وبذلك يطمح هذا العامل إلى النجاح في مختلف المستويات بعيدا عن الظلم وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهم عناصر العدالة التنظيمية.

1/ مفهوم العدالة التنظيمية:

1.1/ مفهوم العدل لغة:

العدل: ضد الجور يقال عليه في القضية من باب ضرب فهو عادل وبسط الوالى عدله ومعدلته بكسر الدال وفتحها وفلان من أهل المعادلة بفتح الدال اى من أهل العدل ورجل عدل اى رضا ومقنع في الشهادة وهو في الأصل مصدر وقوم عدل وعدول أيضا وهو جمع عدل وقد عدل الرجل من باب ظرف.

قال الأخفش: العدل بالكسر المثل والعدل بالفتح أصله مصدر قولك عدلت بهذا عدلا حسنا تجعله اسما للمثل لتفرق بينه وبين عدل المتاع وقال الفراء العدل بالفتح ما عدا الشئ من غير جنسه والعدل بالكسر المثل تقول عندي عدل غلامك وعدل سانك إذا كان غلاما يعدل غلاما أو شاة تعدل شاة فان أردت قيمته من غير جنسه فتحت العين وربما كسرهما بعض العرب وكأنه غلط منهم قال واجمعوا على واحد الأعدل انه عدل بالكسر والعدل الذي يعادلک في الوزن والقدر وعدل عن الطريق جار وبابه جلس وانعدل عنه مثله وعادلت بين الشيتين وعدلت فلانا بفلان إذا سويت بينها وبابه ضرب وتعجيل الشئ تقويمه يقال عدله تعديلا فاعتدل اى قومه فاستقام وكل مثقف معدل وتعديل الشهود أن تقول أنهم عدول ولا يقبل منها صرف ولا عدل فالصرف التوبة والعدل الفدية ومنه قوله تعالى " وأن نعدل كل عدل لا يؤخذ منها" اى وان تغد كل الفداء وقوله تعالى أو عدل ذلك صياما ما اى فداء ذلك

والعادل المشرك الذي يعدل بربه ومنه قول تلك المرأة للحجاج انك لقاسط عادل (مختار الصحاح، 1329هـ، ص433-434).

ويعرف أيضا العدل الأخلاق الحسنة وهو التقسط اللازم للإستواء واستعمال الأمور في مواضعها و أوقاتها ووجوهها ومقاديرها من غير صرف ولا تقصير ولا تقديم ولا تأخير (د.سميح غنيم، 2000، ص700).

ويعرف العدل: بأنه الجور فقد يكونان خُلُقَيْن بالفطرة ويكونان فعلين بالفكرة وجانباهما بالفعل الصق والى الاكتساب اقرب، وهي مأخوذة من الاعتدال فما جاوز الاعتدال فهو خروج عن العدل. (د.سميح غنيم، 2000، ص701).

ويعرف أيضا: بالفتح ثم السكون خلاف الجور وهو يطلق على الرضا والسخط والعدل والتسوية بين الشئيين ولا يميل بين الهوى (على محمد الصلابي، ص11).

ويعرف العدل أيضا: الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه (شعبان عبد العاطي عطية وآخرون، 2004، ص588).

وتعرف العدالة لغة: هي وسط بين الظلم والإنظلام.

وتعني أيضا: أن تتوسط النفس بين الأخلاق المتضادة فيما يشتهي ولا يشتهي وفيما يغضب ولا يغضب، وفيما يدير بها الحياة ولا يدير.

وتعرف أيضا على أنها: فضيلة للنفس تحدث لها من إجتماع هذه الفضائل الثلاث التي عددها (العفة، الشجاعة، العدالة) وذلك عند مسالمة هذه القوى بعضها لبعض واستسلامها للقوة المميزة حتى لا تتغالب ولا تتحرك لنحو مطلوباتها على سوم طبائعها ويحدث للإنسان بها سمة يختار بها أبدا الإنصاف من نفسه على نفسه أولا ثم الإنصاف والانتصاف من غيره وله.

وتعرف أيضا: على أنها مأخوذة من الإستقامة، والعدل مأخوذ من الاعتدال وسمي العدل عدلا لإستواء أفعاله حتى لا يكون فيها ميل الصواب (د.سميح غنيم، 200، ص698)

2.1/ مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحاً:

يعرفها زايد (2006): العدالة التنظيمية بأنها مفهوم نسبي حيث أن أي إجراء تنظيمي (كالترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية مثلاً) قد يفهمه موظف من جهة نظره على أنه إجراء يتصف بأنه موضوعي بشكل كبير وغير متحيز، بينما يصفه موظف آخر من جهة نظره على أنه إجراء متحيز بشكل كبير وغير موضوعي. (محمد عبد السعيد عليان، 2016، ص15)

عرفه العالم أدمز: الذي نادى بالعدالة والمساواة في معاملة الفرد في مكان عمله، حيث يرى أن المحدد لجهود العامل، وأدائه، والرضا عنه هو المساواة، أو عدم المساواة التي يدركها في وظيفته، وتعتمد نظرية العدالة على فكري المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد حيث يقارن الموظف نسبة ما حصل عليه من عوائد، مع ما حصل عليه زميله فإذا كانت المقارنة غي عادلة، فسندفع الموظف لجلعه أكثر توازناً (حسن محمد حسن النجار، 2017، ص22)

عرفه البشاشة (2008): العدالة التنظيمية أنها قيمة مهمة، وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليه من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة. (عثمان محمد العثماني، 2017، ص17)

عرفها جزيبرغ: العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في معاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. (سمية جيقدل، 2015، ص39)

يري كالسيكان: أن العدالة التنظيمية تتمحور حول تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يتلقونها من قبل المنظمة فالعدالة التنظيمية من المبادئ الإدارية التي تركز، وتدعو إلى معاملة أفراد المنظمة على أساس من العدل والمساواة سواء من الناحية المادية مثل العدالة في التوزيع أو المعنوية مثل العدالة في التعامل للوصول إلى إدراك العاملين للإنصاف وشعورهم بالمساواة في المعاملة التي يتلقونها في مكان العمل. (نصري محمد زياد أبو رجب، 2016، ص9)

- عرفها سال ومورر (1993): بأنها القيمة المتحصل عليها من إجراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة. (حمزة فرطاس، 2017، ص47)
- يعرفها الفهدواي والقطاونة (2004): أن العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل أعضاء وإدارة المنظمة. (عمر محمد دره، 2007، ص41)
- يعرفها حامد (2003): الطريقة التي يعامل بها المرؤوسين من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل. (عمر محمد دره، 2007، ص42)
- عرفها حواس (2003): أن العدالة التنظيمية تشكل أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. (شذا لطفي محمود محمد، 2012، ص12)
- عرفها فاره (1997): بأنها الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. (شذا لطفي محمود محمد، 2012، ص12)
- عرفها الأكرامي: تقوم على أساس مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. (فايزة فاضل، 2017، ص4)
- عرفها مورمان (1991): أن العدالة التنظيمية تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيلة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات. (محمد عبد الحميد الطبولي، 2015، ص68)
- عرفها الأسمرى (2013): العدالة التنظيمية تعد مطلبا للأفراد بشكل خاص وللمنظمات بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الأمثل بتحقيق أهداف المؤسسة، وحتى تضمن من خلاله سلوكا إيجابيا للموظفين ينعكس بفضل استشارتهم للعدالة بصورها الثلاث، من

حيث عدالة التوزيع مقارنة الزملاء، عدالة الإجراءات والقرارات والامتيازات، وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها الموظف من مديرية في العمل. (فاطمة عبد الله الحميد علي أحمد، 2019، ص10)

عرفها (1999) FISHER : شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد ذلك من خلال مقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. (خالد مصطفى عطا الله، ص12)

عرفها TATUM- (2008) EBERLIN : على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الفرد الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة للمنظمة. خالد مصطفى عطا الله، ص12)

ونستخلص من هذه التعاريف أن العدالة التنظيمية هي مجموعة من المبادئ تقوم على المساواة والإنصاف والنزاهة والديمقراطية والموازنة بين كل العاملين من طرف الإدارة والمسؤولين من خلال مجموعة من الضوابط والقوانين التي تشمل كل أنشطة المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.

2- العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

يعد موضوع العدالة والمساواة من المواضيع التي استحوذت على إهتمام الباحثين في مجال السياسة والقانون وعلم النفس والإجتماع وصولاً لعلوم الإدارة. (محمد ناصر راشد ابو السمعان، 2015، ص15)

وقد استخدم مفهوم العدالة في إرهابات البحث الأولى في المجال التنظيمي، من خلال وصف دور النزاهة والإنصاف في بيئات العمل المختلفة والطرق التي يحدد بها الموظفون معاملاتهم بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز. (محمد ناصر راشد ابو السمعان، 2015، ص15)

كما دعا الكثير من الباحثين بدراسة العدالة التنظيمية، حيث أصبحت مطلباً رئيسياً للأداء الفعال بالمؤسسات، لذلك ينبغي علينا كباحثين معرفة مفهوم العدالة في الفكر الإداري، ومعرفة مبادئ وأسس الإدارة، حيث تشمل الصفات الإنسانية، كالإخلاص، الأمانة، والمراقبة والعدل.

وقدم فريديك تايلور: مجموعة من المبادئ التي ساهمت في تحسين الكفاءة الإنتاجية لتحقيق العدالة التنظيمية ومنها:

- 1/ اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل.
 - 2/ اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب.
 - 3/ اعتماد الأسلوب العلمي في تعاون الإدارة والعاملين لانجاز أهداف العمل.
 - 4/ وضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج.
 - 5/ توزيع المسؤوليات بين الإداريين والعاملين بشكل متساو، ونظرية المبادئ الإدارية
- "لهنري فايول" كان من مبادئها وجود نظم عادلة للأجور والمكافآت تحقق الرضا للعامل وصاحب العمل، إضافة لذلك حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. كان من أهمها وحدة (عثمان محمد العثماني، 2017، ص16) الهدف الذي تسعى لتحقيقه، والمساواة بين العاملين بحيث تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، لان عدم الالتزام بهذا المبدأ يؤدي إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- ويتبين من خلال ما سبق أن مدرسة العلاقات الإنسانية أضافت مبدأ مهما وهو العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، وان أسلوب تعامل الرئيس مع المرؤوس لا يقل أهمية عن الأجر المناسب بالنسبة للعامل، فالإضافة الحقيقية التي قدمتها مشاركة العاملين في تحقيق العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المؤسسة فإن الفرد يلعب دوره في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة. (عثمان محمد العثماني، 2017، ص17).

يمكن القول مما سبق أن العدالة التنظيمية توضح أنواع مكملة لبعضها البعض وهذا التكامل يساعد على فهم أوسع لمفهوم العدالة التنظيمية، كما توضح أيضاً مدى مساهمة المفكرين الذين كان لأفكارهم تأثير على الفكر الإداري، ومدى اهتمامهم بإدراك العمال للعدالة التنظيمية وإنشاء علاقات حسنة في بيئة العمل في كافة المستويات الإدارية.

3- أهمية العدالة التنظيمية:

إن لمفهوم العدالة التنظيمية أهمية كبرى في المؤسسات التنظيمية، حيث تلعب العدالة التنظيمية دورا بارزا في تماسك النظم الإدارية بمستوياتها كافة، كما أنها تعكس صورة جميلة للمؤسسة من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل وجه وأحسنها، وتماسك أفرادها وتعاملهم الحسن مع بعضهم البعض، واحترامهم وتقديرهم لبعضهم وللآخرين، وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية أيضا في: (محمد عبد الرحيم بدر غانم، 2015، ص23)

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

2/ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة والالتزام التنظيمي.

3/ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

4/ لان العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الضائعة في المنظمة. (سمية جيقدل، 2015، ص40)

5/ إن العدالة التنظيمية تسلط الأجواء التنظيمية والمناخ السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية. (محمد دره، 2008، ص56)

ومما سبق يمكن القول أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في كونها تتجلى في مجموعة من القيم والقوانين الإستراتيجية التي يجب أن تتحلى بها المؤسسة لتحقيق العدالة على أكمل وجه وجعل العامل

في راحة وطمأنينة سواء من ناحية تحصله على راتبه مثل الآخرين، أو في حالة التعامل مع المسؤول عنه، ومن خلال ضبط جل العمليات التنظيمية، وتوفير مختلف سبل التي تجعل العامل يشعر بوجود جو أو حياة فاعلة في المؤسسة، وكل هذا يؤدي إلى دافعه لرفع مستوى أدائه وتقدم المنظمة.

4- مبادئ العدالة التنظيمية:

يرى (HOY TARTER2004) : أن العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ:

1/ **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2/ **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

3/ **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4/ **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

5/ **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. (عمر محمد دره، 2007، ص43)

وقد اقترح العالم الفرنسي هانري فايول مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد هانري فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (عمر محمد دره، 2008، ص51).

إضافة إلى ذلك فقد حدد هانري فايول مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس الدراسة المتأنيبة لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة

التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

1-4/مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1/ تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

2/ الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

3/ الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

2-4/مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي : (عمر محمد دره، 2008، ص52)

1- **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

2- **المساواة:** كل العاملين لا بد أن تُطبّق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

3- **السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية. والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب (السلطة المحاسبية)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمل المسئولية.

4- تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

5. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

5- المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

3-4/ مجموعة المبادئ المرتبطة بـعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- 1- وحدة الأمر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
- 2- التأديب:** المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات (عمر محمد دره، 2008، ص53).

3- المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

4- المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

5- روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين. وكما هو الحال بالنسبة للتدخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية. (عمر محمد دره، 2008، ص54)

والجدول رقم (1) يوضح مبادئ العدالة التنظيمية:

مبادئ العدالة التنظيمية	
مبدأ المساواة - مبدأ الأخلاقي - مبدأ الدقة والتصحيح - مبدأ الالتزام - مبدأ المشاركة	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
الترتيب - الأجر المناسب - تقسيم العمل	مبادئ عدالة التوزيع
المركزية - الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية تسلسل السلطة - السلطة والمسئولية - المساواة - وحدة الهدف.	مبادئ عدالة الإجراءات
وحدة الأمر - التأديب - المبادرة . . المصلحة العامة - روح الفريق	مبادئ عدالة التعاملات

مما سبق نستنتج أن مبادئ العدالة التنظيمية تتسم بمجموعة من الضوابط الإدارية إلى يلزم على كل إدارة تطبيقها والتحلي بها، وإجبارية والزامية بتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين كل العمال، ومن الضروري تحقيق المشاركة والتبادل بين أعضاء الفريق، وكذلك تفضيل المصلحة العامة على الخاصة، كما يجب على كل من العمال والمسؤولين التركيز على تحقيق هدف واحد لضمان نجاح المؤسسة وزيادة الإنتاج والتقدم والازدهار.

5- أبعاد العدالة التنظيمية:

1.5/عدالة الإجراءات: وتشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج وتكون هذه الإجراءات عدالة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، تحقق مصالح كل الأفراد، ولا تحقق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. وقد حددها البعض على أنها مكونات الهيكلية التي

يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعني العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالفوائد الإجرائية التالية:

1. قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
2. قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة
3. قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظرا أصحاب المصلحة والعلاقة.
4. قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
5. قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثقة المصادر
6. قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007ص268)

2-5/ عدالة التوزيع:

وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليها من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات. كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج.

3-5/ عدالة التعاملات (التفاعلات):

وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فالحديث عن أي

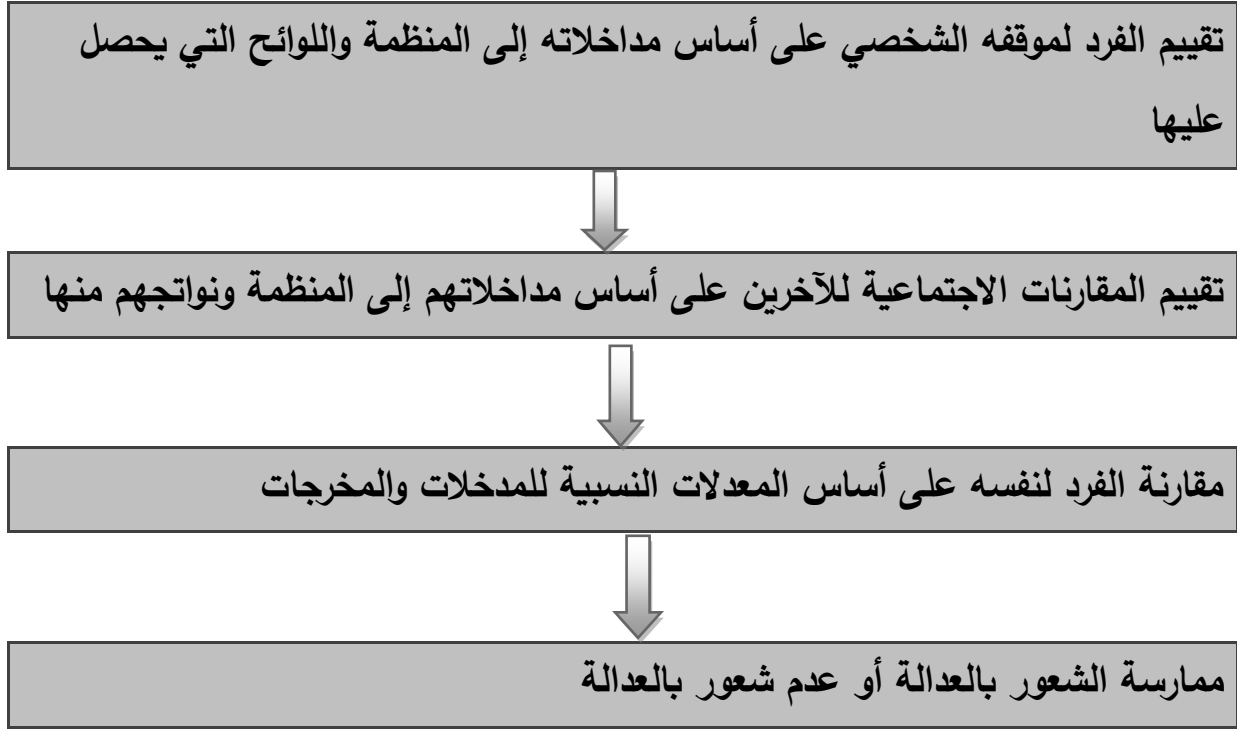
من أنواع العدالة دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية وبمعنى أكثر وضوحاً فعدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنقد بها هذه الإجراءات، ويرى أن هذا البعد يتضمن عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص269)

وفي النهاية نستخلص أن كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية مكمل للبعد الآخر فلا يمكن الاستغناء عن أحد منها فعندما تطبيق المنظمة كل الإجراءات والسياسات والقرارات بطريقة صحيحة وتعطي للعامل حقه مقابل ما قام به من جهد وحسن التصرف ومعاملة الإدارة والمسؤول للعامل فهنا تتحقق العدالة التنظيمية.

6- مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات وأساس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة

وهذا ما يوضحه الشكل رقم 1: (عثمان محمد عثمان، 2017، ص49).



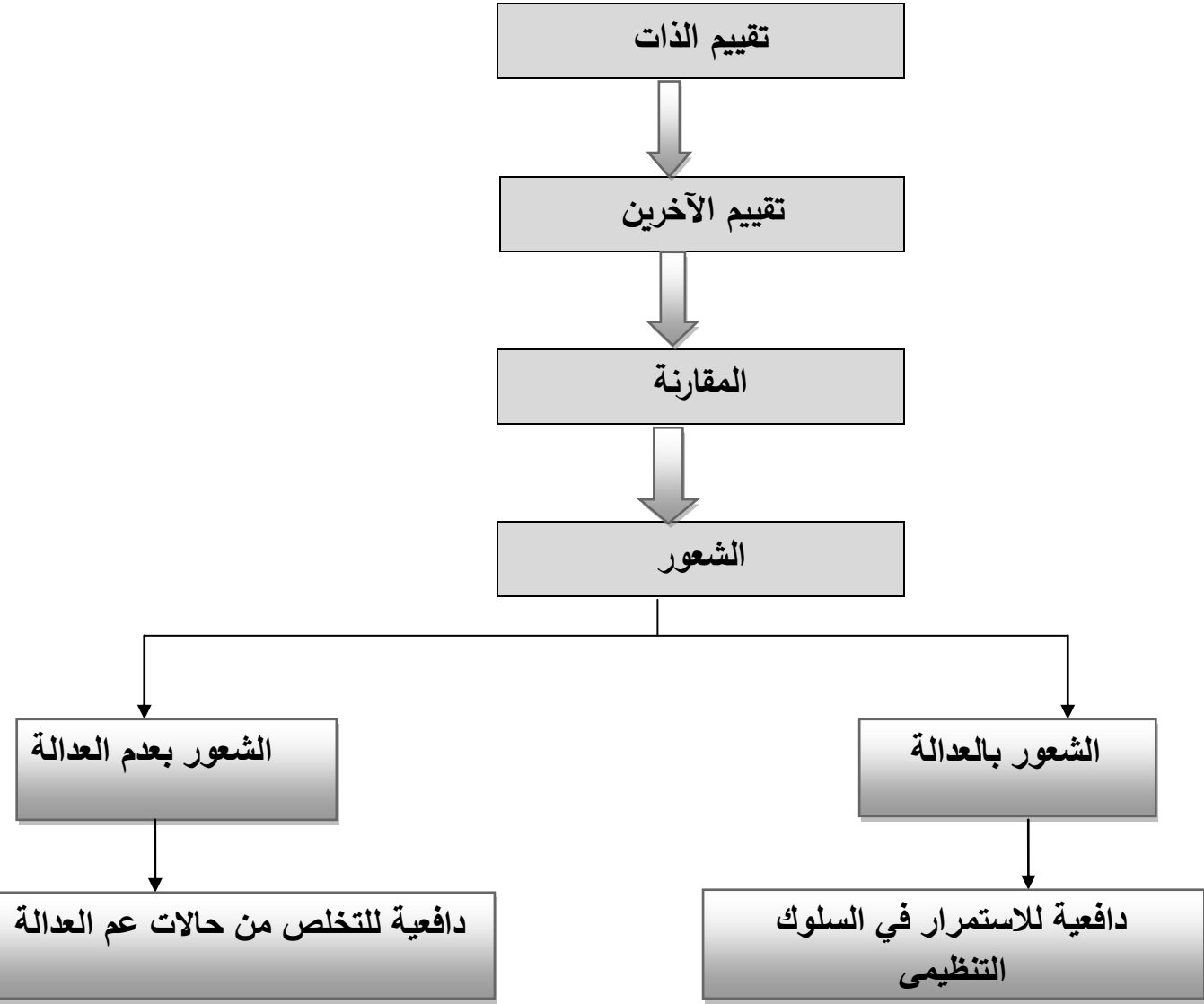
الشكل 1: يوضح مقومات العدالة التنظيمية

نستج من الشكل السابق أن العامل يعطي اهتماما كبير للمخرجات التي يتحصل عليها وذلك بتقييماته ومقارنته مع الآخرين من خلال المدخلات المتحصل عليها ومن ثم مقارنته لنفسه وبذلك يتولد لديه إحساس بمدى تطبيق العدالة التنظيمية:

[التوزيعية(المدخلات،المخرجات)،الإجرائية(القوانين،الإجراءات)،المعاملة] أو عدم تطبيقها.

وبحسب مورمان وجريتن (199): فإن إدراك العدالة يبدأ بتقييم الذات والمقارنة وينتهي بالتصرف بناء على هذا التقييم إما بدافعية للاستمرار في العمل والتصرف بسلوك تنظيمي سليم أو الدافعية للتخلص من حالة عدم العدالة.

الشكل رقم 2 يوضح ذلك:



الشكل (2) يوضح كيفية إدراك العدالة التنظيمية لدى العامل (محمد ناصر راشد أبو

السمعان، 2015، ص27).

نستنتج من الشكل السابق أن الفرد في البداية يقوم العامل بتقييم نفسه وتقييم الآخرين من خلال المدخلات والمخرجات المتحصل عليها والمقارنة بينهم ثم تتولد لديه شعور بوجود العدالة أو

عدم وجوها فإذا كانت مطبقة فإنها تحقق مستوى عالي وتزيد من دافعيته للاستمرار في العمل ، أما إذا كانت غير مطبقة فإنها تخفض من نسبة الدافعية للعامل.

وخلاصة القول أن مقومات العدالة التنظيمية تركز على مجموعة من النقاط الهامة كونها توضح رغبة العامل في المؤسسة في عدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية من قبل المنظمة التي يعمل فيها ومقارنتها مع الآخرين.

7- نظريات العدالة التنظيمية:

ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغة من قبل باحث أو أكثر، بل إن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفذها باحثون كان أولهم ادمز 1963 وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه، جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية 1985 حيث كانت إحدى القيم، وقد تم الاستقادة من البحوث الكلاسيكية في الدوافع و الحوافز لصياغة مفهوم العدالة التنظيمية ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

1.7/ نظرية العدالة لآدمز:

صاغ نظريته حول المساواة كسياق أوسع للتبادل الاجتماعي، أي المعاملات ذات اتجاهين فكل اتجاه يقدم شيئاً للآخر وعليه يتلقى شيئاً في المقابل، على سبيل المثال يكون العاملين في علاقة تبادل مع أرباب العمل حيث يقدمون الوقت و الجهد في العمل لأصحاب العمل وفي المقابل يوفر أرباب العمل الأجور وغيرها من أشكال التعويض ويريد آدمز أن يعرف:

- متى ولماذا تبدوا مثل هذه التبادلات عادلة أو غير عادلة للموظفين.

- ماذا يفعل الموظفون الذين شعروا بمعاملة غير عادلة.

وبحسب النظرية يقارن الفرد بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع مساهما ونواتج فرد و أفراد مرجعيين، والمحصلة النهائية لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك الفرد للمساواة أو

عدم المساواة وفي بعض الأحيان قد لا تقتصر تلك المقارنة على العاملين في نفس المنظمة بل تمتد لتشمل العاملين خارج المنظمة.

وتنقسم العدالة حسب النظرية إلى عدالة داخلية وخارجية، فالعدالة الداخلية المؤسسة، اما العدالة الخارجية فتتحقق عند تساوي العائد المادي للفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى ويلاحظ أن النظرية ثلاث خطوات وهي :

- سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.

- عند شعور الأفراد بحالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.

- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع لحالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل الاضطراب. (حمزة فرطاس، 2017، ص67)

نستخلص من النظرية أنها تعتمد على فكرة التبادل الاجتماعي والتي تقوم على 3 عناصر مهمة وهي (المدخلات، والنواتج، والمصدر الرجعي)، بمعنى أن كل عامل يعطي شيئاً كالجهد الوظيفي أو الخبرة أو مهاراته والتي تمثل مدخلات العامل ويجب الاعتراف بها من قبل المنظمة والفرد نفسه وإذا لم يتم الاعتراف فإنها تحدث اللامساواة وكذلك يتطلب الاعتراف بما يحصل عليه العامل من ترقية ومكافآت والتي تعبر عن نواتج العامل ومن ثم يكون المصدر المرجعي وهو الأشخاص والجماعة التي يتفاعل ويتبادل معهم والتي تقوم بتقييم مساواة الفرد.

2-7/ نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع بلو 1994 نظريته بالاعتماد على الفرضيين التاليين:

1/ طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين تجد أنها علاقة أخذ و عطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف

الأخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناءا على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

2/ عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف اما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس في وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا. (شذا لظفي محمود محمد، 2012، ص19)

نستخلص من هذه النظرية أنها تعتمد على تنمية علاقات التبادل الاجتماعي بين العمال والمسؤولين وزيادة الثقة بين الزملاء داخل بيئة العمل وكل ذلك لتعزيز مدركات العدالة التنظيمية داخل المؤسسة وتعتبرها المنظمة كمقابل لقيام الموظفين بأعباء العمل وأدائهم لواجباتهم.

3.7/ نظرية الحرمان النسبي:

قرر مارتن أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز من زاوية أن كلتا النظريتين تقترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. ورغم ذلك فقد أشارت دراسة غروسيبي 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل احد محوري نظرية الحرمان النسبي حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

1/ الحرمان الذاتي الفردي: هو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتغيير نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

2/ الحرمان الجماعي: وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناءا على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها لقد أشارت دراسة مارتن 1993 إلى انه في

ظروف معينة فان أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة- خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم و طموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة- سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، و المحصلة هو زيادة الحرمان الجماعي ولذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

نستخلص من هذه النظرية شعور العامل بالحرمان في غياب العدالة التنظيمية وذلك لعدم تحقيق مجموعة من القيم كالقوة والأمن والمساواة والحرية أو عندما يحصل أو يتوقع بعض النتائج كالمكافآت وبعد أن يقوم بمقارنتها مع نتائج العاملين فإذا كانت نتائجه اقل منهم فينتج عنها حالة من الغضب وعدم الرضا وبذلك يحدث تضارب ما هو كائن وما ينبغي أن يكون فعلياً. (حمزة معمرى، 2014، ص83).

4-7/ نظرية حساسية العدالة:

هذه النظرية قدمها جرينبرج 1979 بهدف اختبار نظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي، حيث قام بدراسة طبقها على مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق و القيم البروتستانتية، بهدف دراسة مدركات العدالة التوزيعية لهذه المجموعة، وكان أهم ما توصل إليه عدم تطابق الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي على هؤلاء الأفراد. وبمعنى آخر فإن هؤلاء الأفراد لا يعيرون أي اعتبار لمفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، و بالإضافة إلى أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة قان هيوسمان 1987 بتقديم مفهوم العدالة التوزيعية، بحيث صار بإمكان الباحثين أن يصنفوا الأفراد إلى مجموعات ثلاث بحسب حساسيتهم للعدالة وهي:

1/الشخص الحساس للعدالة: وهو الذي يتم تقييمه للعدالة وفقاً لافتراضات نظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي، حيث أن هذا الشخص يسعى باستمرار لتحقيق العدالة من خلال التبادل الاجتماعي،

وبالتالي فإن ما يترتب على هذا الشخص في حال عدم إدراكه للعدالة و ظروفها تحركه في احد الاتجاهين الآتين وهما:

- في حالة الشعور بالغضب سيقوم بزيادة مدخلاته أو تخفيض مخرجاته

- في حالة الشعور بالذنب سيقوم بتخفيض مدخلاته أو زيادة مخرجاته .

2/الشخص الخيري: هذا الشخص يشعر بالعدالة فقط عندما تتفوق مدخلاته عن مخرجاته وتزيد عنها، وذلك عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ويترتب على هذا الأمر انه يقبل نصيبه من الحياة، ويكون مستعدا لتقديم المزيد من الالتزامات للغير، بحيث تكون هذه الالتزامات تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

3/الشخص الغير خيري: هذا الشخص يشعر بالعدالة فقط عندما تتفوق مخرجاته عن مدخلاته وتزيد عنها، وذلك عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويترتب على هذا الأمر انه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويكون مستعدا وساعيا للحصول على المزيد من الفوائد من الغير، بحيث تكون هذه الفوائد تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

نستخلص من هذه النظرية أنها تقوم على مدى شعور وإحساس العامل لتطبيق ، أو تحقيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة من حيث إحساسه بعدم التمييز بين العمال مما تؤثر ذلك على أدائه، ودفاعيته للعمل وكذلك مقارنة العامل المدخلات والمخرجات، وما ينتج عنه من سلوكيات داخل المنظمة. (محمود عبد الرحيم بدر غانم، 2015، ص19).

مما سبق نستخلص اتفاق اغلب النظريات أن العدالة التنظيمية تتمحور في عنصرين مهمين هما درجة المساواة والتبادل الاجتماعي، كما اتفقت أيضا أنها جاءت لغرض تحليل وتفسير سلوك العاملين، وكذلك اتفقت أن الفرد يدرك العدالة عندما يقارن نفسه مع الآخرين.

واختلفت اغلب نظريات العدالة التنظيمية في طريقة مقارنة الفرد لمدرجات العدالة فنظرية آدمز للعدالة تري أن الفرد دائما يقارن ما يقدمه من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات، بينما نظرية

بلو للتبادل الاجتماعي يرى أن المقارنة تكون عن طريق التبادل الاجتماعي أي بين الأطراف (أخذ وعطاء)، وتري نظرية مارتن للحرمان النسبي أن طريقة المقارنة تكون عن طريق مدى حرمانه للعدالة مقارنة بالآخرين من العمال، اما نظرية جرينبرج للحساسية العدالة أن طريقة المقارنة تكون عن طريق أسس معرفية في مدى إحساس الفرد بتطبيق العدالة أو عدم تطبيقها داخل المنظمة.

وعليه نستنتج أن نظريات العدالة التنظيمية أنها مكملة لبعضها البعض ولا توجد نظرية أفضل من أخرى، والأساس في مدى توافقها واندماجها وترابطها والمقارنة بينها لتحقيق مفهوم أوسع وشامل لمدى تطبيق العدالة داخل بيئة العمل.

8. نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة وهما:

1/ النموذج ثنائي العوامل: حيث اقترحت دراسة كونوفسكي و فولجر 1991

أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقييمات الأكثر عمومية مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة. (حمزة فرطاس، 2017، ص76)

وحصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات مثل:

(Sweeney Farlin 1993,) (Cropanzno Konovsky 1991,) (Egan, 1993) (Skarlicki & Folger, 1997) حيث توصلت هذه الدراسات إلى:

أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل: الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، والثقة في الإدارة، والنزوع لترك العمل. (عمر محمد دره، 2008، ص56)

2/ نموذج الإضافي:

ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدى العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي (حمزة معمر، 2014، ص91) وقد أكدت بعض الدراسات من بينها (SHEPPAR . LEWICKI 1987). أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات. (عمر محمد دره، 2008، ص67)

نستنتج مما سبق أن العدالة التنظيمية تتميز بنموذجين حيث يمثل نموذج ثنائي العوامل بربط تقييمات بعد العدالة التوزيعية بالمستوى الشخصي وتقييمات بعد العدالة الإجرائية بالمستوى التنظيمي، بينما نموذج الإضافي لم يفصل بين تقييمات بعد العدالة التوزيعية والإجرائية على المستويين الشخصي والتنظيمي.

9. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

وتذكر أبو جاسر (2010) عدداً من الآثار المترتبة عن عدم تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتأثيرها على الأفراد وعلى المنظمات على حدٍ سواء نذكر منها:

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لمعاملين.
- انخفاض التقييم الكمي لمؤسسة.
- انخفاض الأداء الوظيفي ومستوى الإبداع الفردي .
- انخفاض الالتزام الوظيفي .
- انخفاض نسبة الإنتاج المؤسسي . (عثمان محمد عثمان، 2017، ص26)
- كما ذكر (الفضلي، والعنزي 2007) كالتالي:
- ارتفاع معدلات الإجازات المرضية تراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
- انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
- أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات غير العادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية (مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما.) (محمد ناصر راشد أبو السمعان، 2015، ص49).

وخلاصة القول أن غياب العدالة التنظيمية قد يلحق بالمنظمة إلى مجموعة من المشكلات والسلوكيات السيئة التي تؤثر سلباً على أداء وكفاءة العمال والى تراجع في الأداء ونقص في الإنتاج،

كما أن غياب العدالة يؤدي بالعامل إلى عدم رغبته في العمل أو كثرة غيابه ومن الممكن أن تتولد لديه ظاهرة الفساد وتدهور حالته النفسية التي تجعله في حالة إحباط وانهايار، وعدم تقبله لأي قرار يصدره المسؤول وكل هذه الآثار قد تخلف ضرر بالعامل والمؤسسة وإنتاجها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع مهم جدا يخص العامل والمنظمة وهو العدالة التنظيمية فقد اعتبرت حاليا من المواضيع التنظيمية في علم النفس، فالعدالة التنظيمية تعرف على أنها درجة تحقيق المساواة من خلال الأسلوب الذي يستخدمه المسؤول مع العمال، كما للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في حياة العامل بإعتبارها دافع قوى لرفع مستوى أداءه، وتتميز العدالة التنظيمية بمبادئ وأبعاد تعبر عن مدى تطبيق السياسات والإجراءات التي تعطي للعامل حقه داخل المنظمة، ولها مقومات أو مسلمات توضح مدى رغبة العامل في المؤسسة، وتتضمن العدالة التنظيمية نظريات توضح مدى إدراك العامل للعدالة، وتتشكل أيضا من نماذج ولغيابها أضرار على مستوى الفرد والمنظمة.

إذن فالمؤسسات اليوم وجب عليها الاهتمام بالعدالة التنظيمية كونها أساس لتحقيق التقدم والازدهار على كافة الأصعدة.

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

1/ مفهوم الدافعية للإنجاز

2/ الدافعية والإدارة

3/ مكونات الدافعية للإنجاز

4/ خصائص الدافعية للإنجاز

5/ وظائف الدافعية للإنجاز

6/ نظريات الدافعية للإنجاز

7/ قياس الدافعية للإنجاز

8/ العلاقة بين العدالة التنظيمية

والدافعية للإنجاز

تمهيد

تعتبر الدافعية من أهم العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد ، إذ تعد القوى المحركة التي توجه وتنشط الفرد لتحقيق مجموعة من الأهداف ، وذلك بسعيه نحو التفوق والتميز والقيام بعمل جيد والنجاح في العمل ، ولها دور كبير في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته وبذلك تؤدي إلى نجاح وتطور المنظمة وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم عناصر الدافعية للإنجاز .

1/ مفهوم الدافعية للإنجاز:**1-1/ مفهوم الدافع:**

الدافع : عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها . هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر ، يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص . فالحاجة إلى الطعام مثلاً تحدث توتراً لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى من فيسيولوجية سيكولوجية إثبات وجود..... إلخ مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين قد يكون إيجابياً أو يمنعه من القيام بسلوك سلبي. (عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، ص108)

أحمد عزة راجح : بأنها حالة داخلية ، جسدية أو نفسية تثير السلوك وتوجهه نحو غاية معينة ، فالدافع قوة محركة وموجهة في آن واحد . فالشخص الذي يؤلمه ضرره يدفعه الألم إلى أن يجرب مألديه من أدوية مسكنة أو إلى أن يذهب إلى طبيب . (عويد سلطان المشعان، 1994، ص183)

الدافع هو عبارة عن عامل داخلي يستثير الإنسان ، ويوجهه ويحقق فيه التكامل. (أحمد عبد العزيز، ص28)

يعرفها يونج : حالة تعمل على استثارة وتوتر داخلي لسلوك الكائن الحي تدفعه إلى تحقيق هدف معين .

يعرفها ديفرفيري: انه عبارة عن عامل دافعي إنفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين.

يعرفه هب : بأنه عملية يتم من خلالها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف معين.(مصطفى كامل أبو العز عطية،ص123)

2-1 مفهوم الدافعية:

هي العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي و بيئته ويشمل العوامل الفطرية والمكتسبة الشعورية واللاشعورية الخارجية والداخلية ، وكل ما يدفع إلى النشاط الحركي أو الذهني والتي تسهل وتوجه وتدعم الإستجابة وتحرك الفرد من أجل استرجاع حالة التوازن بإشباع الحاجات أو الرغبات وإعادة التوازن الذي اختل نتيجة عدم إشباع حاجات معينة ، كما أنها تحافظ على استمرارية السلوك حتى يتحقق الهدف(نفيسة محمد باشري وآخرون،2017،ص75)

وتعرف الدافعية أنها: احد المجالات الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني والحيواني فالدا فعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار كذلك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك.

ماير: أن تعبير يقتصر على السلوك الذي يرمي إلى تحقيق هدف. (على السلمي،ص108)

الدافعية: تمثل الدافعية لدى الأفراد هي بدل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية على أن يشبع ذلك بعض الحاجات لدى الفرد وبالتالي أن يكون جهد مبدولا، وأهداف تنظيمية يعمل الفرد على تحقيقها، وحاجات يسعى الفرد لإشباعها.

مفهوم الدافعية: هي القوة الداخلية التي تجعل الإنسان يتصرف و يتحرك ويشعر بها دون أن يلمسها وهي المحرك الأساسي للوصول إلى حاجة أو رغبة معينة وعدم إشباعها يولد حالته من القلق و التوتر ، وراء كل دافع حاجته غير مشبعة تعمل على تحريكه، كما تعرف الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك والمحافظة على استمراريته.(دخواجة عبد العزيز،ص191)

3-1/ مفهوم الدافعية للإنجاز:

تعرف الدافعية على أنها: وجود مشاعر إيجابية لدى الفرد عندما يؤدي بشكل جيد، وان الرضا عن بيئة العمل لها اثر مباشر معنوي على الدافعية الداخلية للعمل، فضلا عن أثارها الايجابي المعنوي على العلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص263)

وعرفها الفرد اديلر : "هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة" (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص88)

وعرفها موراي: "الحاجة للإنجاز بأنها تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كل ما أمكن ذلك.

ماكيلاند وزملائه: الدافع للإنجاز بأنه يشير إلى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء. وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.

اتكنسيون: ذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع ومدى احتمالية نجاح الفرد والبعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص90)

أحمد عبد الخالق: بأنه على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه في النجاح. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص94)

جولدنسون: بأنها تشير إلى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من اجل السيطرة على التحديات الصعبة.

هيلجار وآخرون: يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والامتياز.

فأروك موسى: أن الدافع للإنجاز هو رغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك ويعتبر من المكونات الهامة للنجاح الدراسي. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص94)

استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص9)

ومما سبق يمكن القول أن دافعية للإنجاز على أنها: مجموعة من المظاهر السلوكية المتمثلة في رغبة الفرد العامل ببذل الجهد، والسعي نحو التفوق والمثابرة لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وإتقان العمل على أكمل وجه لتحقيق النجاحات داخل بيئة العمل.

2/ الدافعية و الإدارة :

يعد موضوع الدوافع محور اهتمام الكثير من الباحثين و المتخصصين في شتى فروع العلم و بصفة خاصة في مجال الإدارة لما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني فمن طريق معرفة دافع العاملين يمكن للإدارة.

1/ التعرف على السلوك الإنساني و مسبباته حتى يمكن للإدارة و التنبؤ به مسبقا و التحكم فيه و توجيهه لتحقيق نجاح المؤسسة أو المنظمة و انجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها على أكمل وجه و بأقل التكاليف و في وقت قياسي يوجد علاقة وثيقة بين أداء العامل و كفاءته الإنتاجية حيث أثبتت البحوث و الدراسات انه لا يمكن لخبرات العامل و قدراته و مهاراته و إمكانياته و التدريب و توافر الظروف المناسبة للعمل وان توتي ثمارها في الإنتاج و الجودة مالم تكن مقترنة بدافعية قوية للعمل.

2/ تمكن الإدارة من توفير درجة مناسبة من الرضا عند العاملين بالمنظمة و تقديم انصب الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين.

3/ تمكن الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين و دفعهم إلى بدل أقصى ما لديهم من طاقة حتى يتحقق الهدف المنشود.

4/ تمكن الإدارة من معرفة أهداف العاملين و العمل على التقريب بين أهدافهم و أهداف المنظمة.

5/ تحقيق التفاهم بين العاملين و الإدارة.

6/ تمكن الإدارة من العمل على توجيه دوافع العاملين بالمنظمة الوجهة الصحيحة و السليمة التي

تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.(مصطفى كامل أبو العز عطية،ص127)

ومما سبق يمكن القول أن الدافعية تعتبر عملية توجه السلوك وتشبع حاجياته سواءً مادياً أو معنوياً من خلال التفاعل بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة، وتتميز بالتغيير والتطور المستمرين.

3/ مكونات الدافعية للإنجاز:

تتضمن الدافعية للإنجاز خمس مكونات وتتمثل في مايلي:

1/الشعور بالمسئولية:

وتشير إلى الالتزام والجدية في أداء ما يكلف به الفرد من أعمال على أكمل وجه، وبذل المزيد من الجهد والانتباه لتحقيق ذلك، حيث الدقة والتفاني في العمل والقيام ببعض الأعمال والمهام التي شأنها تنمية الفرد.

2/ السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع:

ويعني بذل الجهد للحصول على أعلى التقديرات، والرغبة في الإطلاع ومعرفة كل ما هو جديد، وإبتكار حلول جديد للمشكلات، والسعي لتحسين مستوى الأداء، وتفصيل الأعمال الصعبة التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث.(عبد اللطيف محمد خليفة،2000،ص 198)

3/ المثابرة: وتمثلت مظاهرها في السعي نحو بذل الجهد للتغلب على العقبات والتي قد تواجه الشخص في أدائه لبعض الآمال، والسعي نحو حل المشكلات الصعبة مهما استغرقت من وقت ومجهود، والاستعداد لمواجهة الفشل بصبر إلى أن يكتمل العمل الذي يؤديه الفرد، والتضحية بكثير من الأمور الحياتية مثل قضاء وقت الفراغ وممارسة الأنشطة الترفيهية.

4/ الشعور بأهمية الزمن: الحرص على تأدية الواجبات في مواعيدها والالتزام بجدول زمني لكل مايفعله الفرد سواء في مايتعلق بأدائه لبعض الأعمال أو زيارته وعلاقته بالآخرين، والانزعاج من عدم التزام الغير بالمواعيد.

5/ تخطيط للمستقبل: رسم خطة للأعمال التي ينوي الفرد القيام بها، والشعور بأن ذلك من شأنه تنظيم حياة الفرد وتقادى الوقوع في المشكلات، وان تخطيط للمستقبل هو أفضل سبل لتوفير الوقت والجهد (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص200)

ونستخلص مما سبق أن مكونات الدافعية تتمثل في أنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية لإنهاء العمل الذي كلف به مهما كان الأمر، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على المشاكل والصعاب التي من الممكن أن تواجهه خلال العمل والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

4/ خصائص الدافعية للإنجاز:

يرى مجدي أحمد أن الدافعية للإنجاز تتسم بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في مايلي:

1. أنها دافع بشري يتسم بالطموح والمتعة في المنافسة والاستقلال وتفضيل المخاطرة والحرص على التحكم في الأفكار مع حسن تناولها وتنظيمها.

2. تتسم بالسعي الجاد نحو عمل الأشياء الصعبة بأقصى سرعة وبقدر الإمكان وفيها تزداد احتمالات النجاح على الفشل.

3. تكمن وراء سلوك الفرد الذي ينشطه ويدفعه ويوجهه نحو النجاح وبلوغ الهدف الذي يسعي لتحقيقه على أحسن ما يكون.

4 . تؤدي بالفرد إلى أن يحتل مكانة راقية وقيمة عالية في المجالات الإنتاج والإبداع.(فايزة

فاضل، 2017، ص6)

مما سبق يمكن القول أن الدافعية تؤدي بالعامل إلى الاجتهاد والنضال في العمل لوجود مستوى من التفوق داخليا، وبذلك تحقق مستويات عالية من التفوق والامتياز.

5/ وظائف الدافعية للإنجاز :

إن من أهم وظائف الدافعية أنها:

- 1- تعمل الدافعية على تنشيط سلوك الفرد و إزدياد نشاطه البدني و النفسي.
- 2- تعمل على توجيه نشاط الفرد نحو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه و التخلص من التوتر الذي يعيشه.
- 3- تحرر الطاقة الانفعالية الكامنة في الكائن الحي و التي تثير نشاطا معيناً و هذا ينطبق على الدوافع الفطرية و المكتسبة، و تعد الأسس الأولى لعملية إكتساب المهارات و التعديل من أنماط السلوك الأولية و التي تكمن فيها أسس عملية التعلم .
- 4- تساعد الدافعية على تفسير السلوكيات الصادرة عن الكائن الحي بمختلف أنواعها.
- 5- تستخدم الدافعية في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية و النفسية و القيام بمعالجتها، كما تعمل كذلك على مساعدة القائمين على تربية الناشئة من خلال معرفتهم للدوافع الأولية و الثانوية في تفسير سلوكيات المتعلمين و فهمها.
- 6- فالدافعية هي منشطة و مفسرة و موجهة للسلوك الإنساني، أما أنها تحرر الطاقات الكامنة لدى الفرد وتشخص مختلف الاضطرابات النفسية والسلوكية(العرفاوي ذهبية،2009،ص81).

و بالتالي يمكن القول أن للدافعية وظائف متنوعة ومتعددة ومفيدة وأنها تدفع إلي إكتساب الإنسان أحسن أداء عندما يكون مدفوعاً، حيث أن أغلب العمال الذين يتلقون دافعاً للإنجاز هم الأكثر عملاً وأفضلهم أداءً.

6/ نظريات الدافعية للإنجاز:**1/6- نظرية الدافع للإنجاز (ديفيد ماكلياند):**

افتترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسة للعاملين هم (1961McClelland)

الحاجة للإنجاز:

وتمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتماداً

على المعايير والظروف المحددة له.

الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وتمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل، ومن

المفضل ألا تتوافر بقوة لدى أفراد الإدارة العليا لكي يستطيعوا اتخاذ قراراتهم بحيادية.

الحاجة للقوة والسلطة: وتمثل حاجة الفرد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغبته وهي

من صفات أفراد الإدارة العليا والقادة.

وقد افترض ماكلياند بأن هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد وتوجهه، إلا أن الدافع

العام والحاجة المشتركة لكل البشر والذي يلفت الانتباه أكثر من غيره هي دافع الحاجة للإنجاز. وفقاً

لافتراض ماكلياند بأنها تتبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء

الفعلي، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الدافع للإنجاز والعكس صحيح. وكلما حدث تطابق بين

المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوى طموحه لنقطة أعلى وهكذا. وطبقاً للنظرية فإن الفرد

الذي يسيطر عليه دافع قوى للإنجاز تتولد لديه رغبة قوية في التحدي والتميز في الأداء. وبأن الأفراد

يمكن تصنيفهم في ضوءها إلى ثلاث فئات هي:

ذوي الحاجة العالية للإنجاز: عددهم قليل وعادة يتواجدون في المجتمعات المتقدمة وهم عادة يبحثون

عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشكلات التي يواجهونها.

ذوي الحاجة المتوسطة للإنجاز: وعددهم مرتفع.

ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز: عددهم قليل ونسبتهم كبيرة في المجتمعات النامية. (نفيسة محمد

باشري وآخرون، 2017، ص 95-96)

ونستخلص من هذه النظرية أنها تقوم على 3 عوامل أساسية يمكن أن تكون موجودة لدى كل عامل ويتم تشكيلها أو إكتسابها بمرور الوقت مما تدفع من زيادة أداء العمال كالشعور بالحاجة والقوى التي تحكم الفرد وتحدث تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين داخل المنظمة.

2-6/ نظرية الدافعية للإنجاز (اتكنسون):

ركز اتكنسون في نظريته على الدافعية المستثارة، وما يتصف به الموقف من خصائص معينة إنما يستثير دوافع مختلفة، وإذا تغيرت طبيعة المواقف أو المثيرات، فإن دوافع مختلفة تستثار وتحقق وينتج عنها تنشيط نماذج محددة ومختلفة من السلوك، وافترض كذلك "أتكنسون" أن الميل للنجاح هو ميل دافعي متعلم، وقوة الميل ترتبط باهتمام الفرد بالأعمال الأكثر دقة وبمستوى أدائه في هذه الأعمال وكان تناول "اتكنسون" في نظريته قائماً على أسس دافعية و انفعالية كما تتمثل في:

-**دوافع النجاح ومحددتها:** هي الرغبة في النجاح وقيمه البواعث النجاح و الاحتمالات الذاتية للنجاح.

-**دوافع الخوف من الفشل و محددياتها:** دوافع تجنب الفشل وقيمة بواعث تجنب الفشل و الاحتمالات الذاتية للفشل.

ولقد تمكن "أتكنسون" من صياغة نظرية في الإنجاز على أساس النجاح يتبعه الشعور بالفخر، و الفشل يتبعه الشعور بالخيبة، وهو يميز بين دوافع و الدافعية، ففي حالة الإنجاز يشير الدافع إلى الرغبة أو الحاجة للإحساس بالفخر و الاعتزاز عند إتمام عمل ما أو انجاز أداء ناجح، و الدافع وفقاً لتصور أتكنسون كحالة استعداد لا يتحقق إلا في وجود مؤشرات موضوعية تستثار من جانب الفرد إلى إمكانية تحقيق أو توقع الباعث ذاته. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه العلاقة تحدد أيضاً قوة وحجم السلوك المراد منه تحقق الهدف. (نجلاء نبيل زهدي الدم، 2014، ص41)

ونستخلص من هذه النظرية أنها تركز على ميلين أساسيين تستثير به الدافعية لدى الفرد ويتحدد من خلالها مستوى الدافعية للإنجاز سواء بالجهد المبذول لإنجاز المهام والشعور بالفخر أو بالفشل الذي يتبعه الشعور بالخيبة وتؤثر الدافعية على أدائه وإنتاجيته.

3-6/ نظرية الغزو:

يعتبر " مايدر " هو المؤسس لنظرية الغزو ومن الأوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد وما يستعمله هذا السلوك من إدراك الفرد الآخر وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية الغزو. ويعتبر " مايدر " إن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسيرات السببية التي يقدمها الأفراد:

الدافع الأول: حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط على العالم المحيط.

الدافع الثاني: حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة وذلك من خلال التنبؤ بسلوكيات

الآخرين والسيطرة عليها .

للفرد أهمية كبيرة في دافعية الانجاز، حيث يعتبر كل من " اركيس " و " جرسكي " أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح اكبر من دافع لتجنب الفشل، يميلون إلى غزو النجاح إلى أسباب داخلية، في المقابل نجد أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع لتجنب الفشل بدرجة اكبر من دافع تحقيق النجاح يميلون إلى غزو النجاح لأسباب خارجية خلافا لما جاء به أتكينسون ويرى " وينر " أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل، كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر والمثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف. ومن هذا المنطلق قام " وينر " وآخرون بصياغة نظرية الغزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع إلى الخبرات والنجاح والفشل وميز بين ثلاثة أبعاد للسببية:

الثبات: يقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر.

السببية: يقصد بها العوامل الداخلية والخارجية.

التحكم: يقصد بها العوامل التي تخضع لسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة. (حنان

قوراري، 2014، ص 85)

وهي نظرة تكاملية جاءت بالمنهج الذي يحل فيه الأفراد أسباب السلوك. وفقا لهذه النظري، يمكن تقسيم خواص الانجاز إلى بعدين مستقلين يتمثلان في مدى سيطرة أو تحكم الفرد في العمل وهذا الحكم هو نوع من أنواع السمات التي ترتبط بالعمل، فالقدرة إذن سمة داخلية و صعوبة في العمل

سمة خارجية وبناء عليه يفسر "وينر" الاتجاه القوي عند الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز يرجع إلى عوامل خارجية كالمجهود أو القدرة على عكس الأفراد ذوي الإنجاز المنخفض اللذين يرجعون تجنبهم لأداء المهمات إلى افتقارهم المقدرة. (فايزة فاضل، 2017، ص7)

ونستخلص من هذه النظرية أنها تشير إلى السلوك الإنجازي لدافعية الإنجاز يقوم على أسس معرفية حيث أن الشعور بالنجاح أو الفشل يعود إلى جوانب معرفية يعتقد أنها الفر د لأسباب نجاحه وفشله.

4-6/نظرية راينر و راينر:

تعد هذه النظرية إضافة جديدة لنظرية اتكنسون وتؤكد على التوجه المستقبلي الذي يشترط فيه الأداء الأفراد من ذوي الإنجاز العالي أن يكون أفضل من أداء ذوي الإنجاز المنخفض، وتؤكد النظرية على ما يتميز به الأفراد من ذوي الإنجاز العالي من نظرة مستقبلية مؤدية إلى الطموح و المثابرة و التفاؤل و تقدير الذات. (فايزة فاضل، 2017، ص7)

ونستخلص من هذه النظرية أنها تقوم على أن العمل يجب أن يكون في التوجه المستقبلي وان يتميز بارتفاع دافعية الإنجاز أفضل ممن يتميز بإنخفاض دافعية لإنجاز.

5-6/نظرية موراي:

تعتبر نظرية هنري الكسندر موراي صيغة جديدة التحليل النفسي في الدافعية و من ابرز معالمها محاولة إقرار التكامل بين الجوانب القيمة من نظرية التعلم و أساسيات نظرية التحليل النفسي. و اعتمد موراي مفهوم الحاجة في نموذج النظري و اعتبره أساس السلوك و هو تكوين يكمن وراء القوة في منطقة المخ و هي القوة التي تنظم الإدراك، الفهم، التعقل، النزوع و الأداء بطريقة يتم تحويل موقف قائم غير سار إلى جهة معينة .

و أشار موراي في نموذجة النظري إلى أن كل حاجة يصاحبها شعور أو انفعال خاص تتميز به، وقد تكون الحاجة قوية أو ضعيفة، وقتية أو دائمة في تفاعل ما استمر مع الوسط البيئي، مادامت البيئة تستطيع أن توفر الدعم اللازم للتعبير عن الحاجة أو تكون مليئة بالحوافز التي تعيق السلوك.

و قدم موراي تصنيفا للحاجات باعتبارها متغيرات للشخصية بلغت نحو أربعين حاجة مقسمة إلى حاجات حشوية الأصل أو المنشأ، و حاجات نفسية الأصل أو المنشأ.

وتعتبر أعمال موراي بدايات التنظيم في الدافعية للانجاز فكان لها فضل بالغ الأثر في سيكولوجية الشخصية لما قدمته من تطورات نظرية، و ابتكارات منهجية تقنية تفهم الموضوع الاسقاطي لقياس الشخصية التي طورت فيما بعد لقياس الدافعية للانجاز و دوافع أخرى. (رييحة

عمور، 2018، ص88-89)

ونستخلص من هذه النظرية على أنها تقوم على الحاجات التي تؤثر على سلوك العمال وأنها متفاعلة مع بعضها البعض وان هذه الحاجات تتأثر عندما تكون الفرد في حالة توتر فالفرد عندما يعمل لتخفيف التوتر فإنه يهياً نفسه لمزيد من الحركة.

6-6/ نظرية التنافر المعرفي:

كما تمثل نظرية التنافر المعرفي -التي قدمها لسيون فستنجر امتدادا لمنحى التوقع- القيمة. وتشير هذه النظرية إلى أن كل من عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (ما نحبه وما نكرهه وأهدافنا، وضروب سلوكنا) كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا. فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود احدهما منطقيا بغياب الآخر، حيث التوتر الذي يملينا ضرورة التخلص منه. وتقتض هذه النظرية أن هناك ضغوطا على الفرد لتحقيق الاتساق بين معارفه أو نسق معتقداته، وبين اتساق معتقداته وسلوكه. و أشار فستنجر إلى أن هناك مصدرين أساسيين لعدم الاتساق بين المعتقدات و السلوك هما:

1/ آثار ما بعد اتخاذ القرار.

2/ آثار السلوك المضاد للمعتقدات الاتجاهات.

فقد ينشا عدم الاتساق بين الاتجاهات و المعتقدات التي يتبناها الفرد و بين سلوكه نظرا الآن الفرد اتخذ قراره دون تردد أو معرفة بالنتائج المترتبة على اتجاهاته وقيمة معارفه. اما في ما يتعلق بآثار السلوك المضاد للاتجاه، فقد يعمل الشخص في عمل معين ويعطيه أهمية كبرى على الرغم من انه لا يرضى عنه في الحقيقة فهو يعطيه قيمة و أهمية لأنه يريد مثلا الحصول من ورائه كسب مادي. ومن هنا ينشا عدم اتساق بين القيم و السلوك وتوصف أشكال عدم الاتساق هذه بأنها حالات التنافر المعرفي وتتشا حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى الأشياء مهمة بالنسبة للأفراد. وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بغية تحقيق الاتساق. ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدر للتوتر يؤثر في سلوك الأفراد. وبالتالي فهو يساعدنا على التنبؤ بالظروف التي تدفع إلى الانجاز، و الظروف التي تحول دون ذلك.

حيث يعد الاتساق احد المؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الانجاز. وهذا ما يشير إلى أهمية نظرية التنافر المعرفي ترجع إلى اهتمامها بالجوانب المعرفية إلى الدافعية و السلوك. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص145-146).

تستخلص من هذه النظرية أنها تقوم على مجموعة من العناصر المعرفية التي تسبب لدى الفرد حالة من التوتر من إثارة الدافعية ومن ثم يخفضها ومحاولة إيجاد حلول لتقليل من هذا التوتر. ومما سبق نستخلص اتفاق اغلب النظريات على أن الدافعية للانجاز تحتوى على جزء مهم وهو عنصر الحاجة حيث يعتبر المكون الأساسي للشخصية التي تدفع وتحرك الفرد لأداء مهمة معينة وان الدافعية ترتبط ارتباط وثيق بالسلوك وتفسير سلوكه والتنبؤ به الذي بدوره يؤثر على طريقة أدائه لعمله.

واختلفت نظريات الدافعية في طريقة تفسير هذه الحاجات، فنظرية ديفيد ماكيلاند ترى أن الحاجات هي مكتسبة ولا تتحرك إلا إذا تعرضت إلى موقف أو عامل مثير، اما نظرية اتكنسون فتري أن الدافعية تستثير حاجات الفرد وتحدد من خلالها مستوى الدافع سوا بالنجاح أو الخوف من الفشل والذي يؤثر على أداء وإنتاج الفرد، اما نظرية مايدر للغزو ترى أن الدافعية للانجاز تكمن في أن هذه الحاجات تكون وراء تفسيرات سببية ومحصلة لنجاح أو فشل الفرد في حياته، بينما ترى نظرية راينر

ورابين أن الدافعية للإنجاز تكمن في أن حاجات الفرد تكون بناءً على التنبؤ بسلوك الفرد مستقبلاً وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع الإنجاز بدلاً من انخفاضه، أما نظرية موري في تفسيره للدافعية للإنجاز أن الحاجات تتأثر عندما يكون الفرد متوتر وبالتالي فإنها تقلل من دافعيته وحركته للعمل، بينما ترى نظرية لسيون فستجر للتأخر المعرفي في تفسيره للدافعية للإنجاز أن هذه الحاجات تقوم على عمليات معرفية وأن هذا التأخر يؤدي إلى توتر الفرد والذي بذلك إثارة الدافعية وبالتالي انخفاض الإنجاز.

إن معظم النظريات الدافعية للإنجاز تبحث في كيفية التنبؤ بالأداء الجيد والتميز للأفراد في المهام الخاصة ومتى يبدأ العامل في الانتقال من أداء مهمة حتى يبدأ في مهمة أخرى.

7/ قياس الدافعية للإنجاز:

1.7/ مقاييس الإنجاز لمكلياند وزملائه 1953 تقدير الصور والتخيلات:

أعد ماكلياند اختيار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختيار تفهم الموضوع TAT الذي أعده « موري 1938 Muray كما صمم "ماكلياند" بعض الآخر خصيصاً لقياس الدافع للإنجاز.

ويتم عرض كل صورة في أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي :

- ماذا حدث ومن هم الأشخاص؟
- ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟
- ما محور التفكير وما المطلوب أدائه ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟
- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاته الأسئلة، في مدة لا تزيد عن أربع دقائق، وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرين دقيقة.

ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

2-7/ مقياس الاستبصار لفرنش 1958 French:

قامت " فرنش " بوضع مقياس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه " ماكلياند " لتقدير صور وتخيلات الإنجاز حيث وضعت جملاً مفيدة، تصف أنماطاً متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية، الذي يشتمل عليه البند أو العبارة. (قوراري حنان، 2014، ص87)

3-7/ مقياس التعبير عن طريق الرسم A.G.E.T ارونسون:

صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار " ماكلياند " وزملائه وكذا اختبار " فرنش " للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه " ارونسون " لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز.

بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين

بصدق مشكوك فيه، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر يرى بعض

الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد.

ويرى " فيرنون " 1953 أن اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم

تعلماً جيداً لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر كما يراه.

4-7/ المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها

المقاييس الإسقاطية من بينهم ما يلي:

1.4.7/ اختبار الدافع للإنجاز " هرمانس 1970 Hermans:

حاول " هرمانس " بناء اختبار الدافع بعيداً عن نظرية " اتكنسون " وذلك بعد حصر جميع

المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقت منها لأكثر شيوعاً، على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

- مستوى الطموح
- السلوك المرتبط بقبل المخاطرة
- المثابرة
- توتر العمل
- إدراك الزمن
- التوجه نحو المستقبل (قوراري حنان، 2014، ص88)
- اختيار الرفيق
- سلوك التعرف
- سلوك الإنجاز

ويتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات 54

2.4.7/مقاييس التوجه نحو الإنجاز " ايزنك وويلسون 1975 ":

ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بنداً، يجاب عنها ب : نعم ، غير متأكد، لا.

3.4.7/مقياس "راي - لن" للدافع للإنجاز 1960

وضع " لن " هذا المقياس في 1960 وطوره " راي " في السبعينات يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها ب (نعم، غير متأكد ، لا)، وللتحكم في وللايجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات التصحيح في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70 (قوراري حنان، 2014، ص89)

نستخلص مما سبق أن هناك عدة تقنيات مستخدمة لقياس الدافعية للإنجاز حيث تعكس اتجاهات الفرد وميوله وشخصيته وتكشف عن جوانب مهمة في شخصية العامل.

8/ علاقة العدالة التنظيمية بالدافعية للإنجاز:

تعتبر المنظمة عبارة عن جماعات العمل متمثلة في مجموعة من العمال، تشكل فريق عمل منسجمون و متوافقون عمليا و مهنيا، ويشتركون في بعض الصفات و الخصائص و المشاعر و العواطف التي يتفاعلون و يتعاونون بها مع بعضهم البعض، لتحقيق أهداف المنظمة.

فالعدالة هي المؤثر القوي على روح الفريق، باعتباره كعضو واحد، ومنه تؤثر على دافعية العمل لزيادة المكافآت و عائدات الجماعة، حيث تعتبر عدالة الإجراءات و التعاملات وسيلة من وسائل إشباع روح الجماعة، لان هذه الإجراءات توضح للعامل مدى تقدير كل عضو من أعضاء الفريق ضمن الجماعة ومدى أهميته في المنظمة وبصمته.

فإدراك العامل للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة تقوى جماعات العمل وتدفعهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية للوصول إلى الأهداف المراد إليها كل من العمال والمنظمة.

فعندما تقوم المنظمة بتطبيق وتحقيق العدالة فإنها تعمل على دفع العمال للعمل بحماس ومع الجماعة مما تخلق روح التعاون داخل بيئة العمل لتحقيق هدف واضح ومحدد إلا وهو نجاح المنظمة.

إن فالعدالة هي التي تشبع حاجات ورغبات العمال وذلك عندما تكون بشكل قانوني وعادل من قبل المنظمة مما يخلق لدى العامل آثار عكسية على دافعية العمال وأدائه في العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع مهم جدا وهو الدافعية للإنجاز إذ تعتبر من المفاهيم الحديثة والقديمة في علم النفس، فالدافعية هي الطموح والمثابرة والتفوق المراد تحقيقه للوصول إلى أهداف ونجاحات عالية، وتعتمد على مكونات وخصائص مترابطة في ما بينها لجعل العامل يحقق أهدافه وامتيازاته، وتتميز بوظائف تجعل العامل في مستوى عالي من الأداء، وتتضمن نظريات مترابطة مع بعضها البعض توضح كيفية دافعية العامل لأداء مهامهم، وتشمل على مقاييس التي توضح مجموعة من التقنيات التي تكشف عن جوانب مهمة عن العامل.

إذن فكل منظمة يتوجب أن تعرف كيف ترفع من دافعية العمال لديها لتحقيق أداء عالي وبالتالي تحقق نجاحا باهرا على كافة المؤسسات الأخرى.

الفصل الرابع: تعريف بالمؤسسة

- 1/ نشأة تعريف بمؤسسة سونلغاز (وحدة تقرت)
- 2/ نشاط وأهداف الشركة الكهرباء والطاقة المتجددة
- 3/ تعريف مصلحة الموارد البشرية
- 4/ تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية
- 5/ أهمية ومهام وأهداف مصلحة إدارة الموارد البشرية
- 6/ علاقة إدارة الموارد البشرية بالمصالح الأخرى

تمهيد:

سنحاول تقديم عام للشركة الكهرباء والطاقات المتجددة(تقرت) من خلال ذكر نشأتها وتطورها التاريخي وأهدافها ومهامها وثانيا الهيكل التنظيمي مع إعطاء نبذة عنها في البداية.

1/ نشأة الشركة وتعريفها:

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف بالشركة الأم بتقديم لمحة عامة عن شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتطوراتها وطبيعة نشاطها، بالإضافة إلى معرفة أهم فروعها على مستوى الوطن ثم يليه التعرف على شركة الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة (تقرت).

الفرع الأول: نشأة وتطور شركة الأم:

لقد تم إنشاء وفقا لأمر 59-96 المؤرخ في جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 أوت 1969، وإنشاء الشركة الجديدة المتضمن حل شركة كهرباء، وغاز الجزائر المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في البناء الهياكل الاقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف كره مجال التدخل واسع جدا، ومن حدها على الخصوص احتكار كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعها واستردادها وحولت لها جميع ممتلكات شركة كهرباء وغاز الجزائر سابقا حسب المادتان 4و7 وتصديرها

في 1969 كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون، وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون مند تنصيبها اهتمت الشركة بإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشغل بالكهرباء أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعة والصناعات التقليدية واستعمالات منزلية.

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات مهن قاعدية وهكذا فان وجود الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها ونقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن انجاز هذه النشاطات ويتعلق بما يلي:

➤ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

➤ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

➤ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة الغاز

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي :

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائري

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب

تضاف هذه الشركات الأربعة لكل الشركات الجزائرية للإنتاج الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير

شبكة نقل الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز لتكون قطب المهن القاعدية

الشركات الجزائرية لإنتاج الكهرباء أنشئت في جانفي 2004 تقع جنوب الشرقي لولاية ورقلة وهي

ذات قدر يصل مجموع طاقاتها المركبة 6740 ميغا واط تتألف من نقاط ومستويات مختلفة من حيث

القوة، تستخدم إنتاج الكهرباء 3383 عون مقسمة هذه الأعوان عبر فروعها الثلاثة وهدفها هو إنتاج

الكهرباء في المناطق النائية.

2.1/ التعريف بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة (وحدة تقرت):

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي تعمل على

إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل، وقد كانت تسميتها قبل التاريخ 19 افريل 2013

بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، حيث تقع المؤسسة وسط مدينة تقرت بجانب نادي المجاهدين

يحتها من الشمال مؤسسة سوناطراك والكهريف، وجنوبا الشارع الرئيسي المسمي بشارع الكويت، وشرقا متوسطة محمد الأمين العمودي ومستشفى الأم والطفل وغربا محطة الوقود، وتتربع المؤسسة على مساحة تقدر حوالي 2950 متر مربع، ولهذه المؤسسة فروع تابع لها تتوزع على على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي:

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنيعية ويشمل كل من مقيدن، برج عمر ادريس
- فرع إنتاج الكهرباء بجانت ويشمل كل من برج الحواس، أفراء، تينالكوم، دبداب، جانت
- فرع إنتاج الكهرباء بتمنراست ويتمركز في كل من ايدلس، تين زاوتين، عين قزام، تمنراست

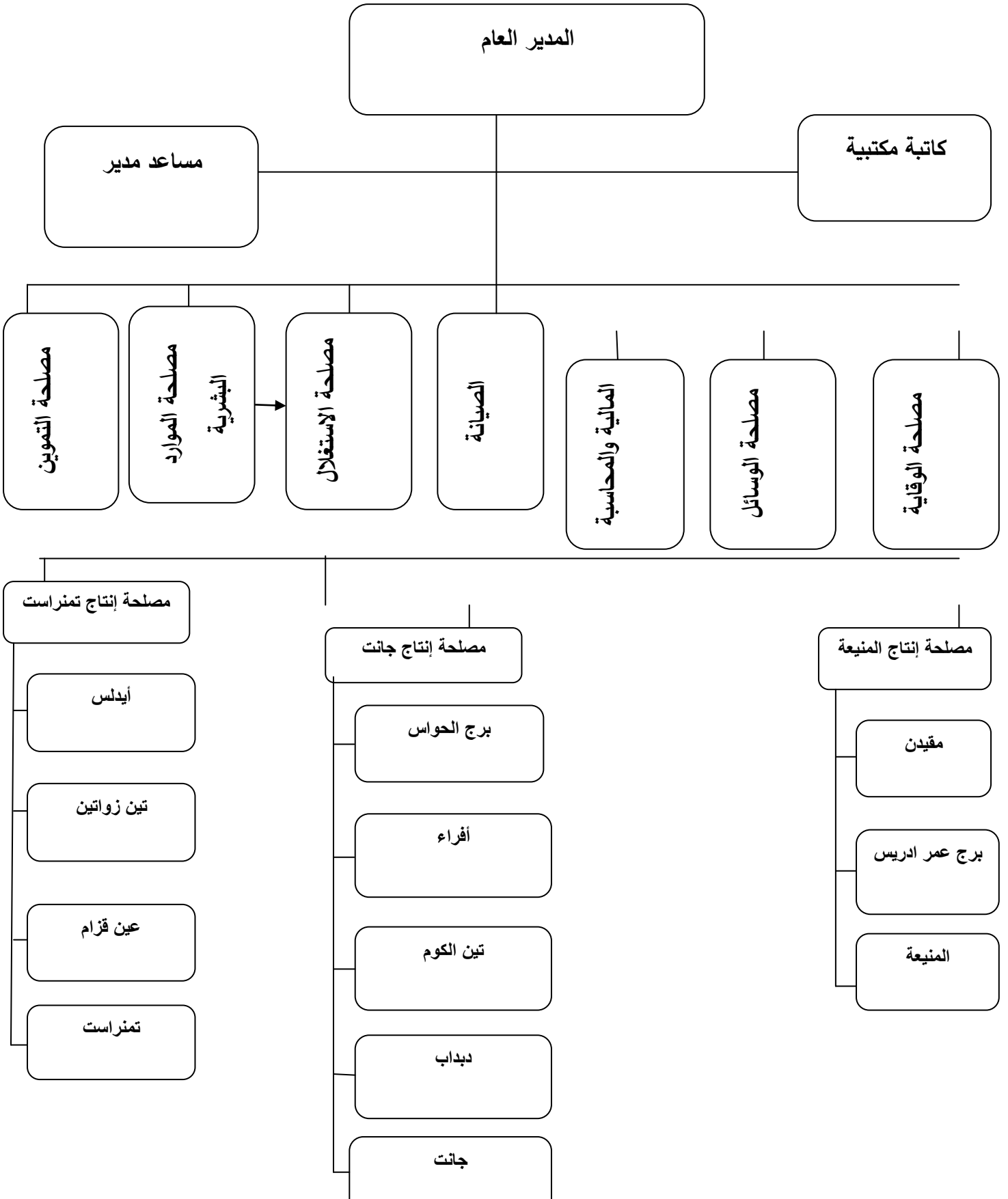
الجدول رقم (2) يوضح تعريف الشركة الكهربائية والطاقات المتجددة وحدة تقرت

التسمية	شركة الكهرباء والطاقات المتجددة تقرت .
نوع النشاط	إنتاج الكهرباء وتوزيعه
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي
رأس المال	38مليار 700مليون
عدد العمال	160 عامل
المساحة الإجمالية للمؤسسة	2950 متر مربع

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة الكهرباء والطاقات المتجددة من 8 مصالح وقسمين متواجدة

بالمؤسسة



الشكل (3) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة - تقرت

من خلال الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

1- المدير العام: وهو المسؤول عن نظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات عن الموظفين.

2- كتابة مكتبية: هي التي تقوم باستقبال المكلمات الهاتفية إضافة إلى تسجيل كل من البريد الصادر وكذا الوارد استقبال الفاكس تصنيف وتنظيم الوثائق استقبال الزوار وتسجيل المواعيد الخاصة بالمدير.

3- مساعد المدير: من مهامه تنسيق بين المصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماعات.

وتتكون الشركة الكهرباء والطاقت المتجددة من 8 مصالح وهي:

4- مصلحة الوقاية: وهو المكلف بتحسين العمال بالخطر الكهربائي والحرائق كما يستطيع تدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية كذلك انجاز مخططات الوقاية للمؤسسة.

5- مصلحة الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بالاهتمام بالشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة والعمال وتوفير كل مستلزمات المؤسسة وكذا توفير نقل العمال عند تكليف بمهمة أو السفر في تكوينات وتوفير الحراسة الأمن.

6- مصلحة المالية والمحاسبة: يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية واستغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال لذا هو من أهم وابرز الأقسام.

7- مصلحة الصيانة : من المهام المكلف بها هذا القسم متابعة صيانة المحركات لكل مصلحة من مصالحها تقوم بتدخل حسب التخصص الذي هي سواء تعلق الأمر بالغاز أو الكهرباء أو التكييف... الخ

8- مصلحة الاستغلال: يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية وتوفير ومتابعة الكمية المنتجة والمستهلكة والمباعة ومراقبة وضعية المولدات.

9- مصلحة الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بتسيير جميع شؤون العمال وتحركاتهم وكذا استقبال طلبات التوظيف وتنصيب الموظفين.

10- قسم التمويل: هو القسم الذي يؤمن عملية تمويل المؤسسات بجمع الاحتياجات الخاصة بكل قسم ومصحة ومن مهامه التمويل بجميع مراحلها وتوفير جميع المشتريات وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين.

3.1/ التركيبة البشرية لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت:

والتي بدورها تعتبر القوة المحركة لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت، حيث تعمل إلى السير الحسن لعملية الإنتاج والتوزيع لطاقة الكهربائية باستمرار وبكل كفاءة.

الجدول (3) يوضح التركيبة البشرية لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة :

العدد	عمال الشركة
01	المدير العام
02	مساعد المدير
02	كاتبة مكتبة
02	مصحة الوقاية
35	مصحة الوسائل العامة
09	المالية والمحاسبة
38	الصيانة
40	قسم الاستغلال
11	مصحة الموارد البشرية
15	مصحة التمويل
155	المجموع

2/ نشاط و اهداف شركة الكهرباء و طاقات المتجددة-وحدة تقرت-:

بعدما تطرقنا إلى نشأة وميلاد شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وعرض تحليل للهيكل التنظيمي لها، ففي هذا المطلب سنتطرق إلى ذكر أهم أنشطتها و الأهداف التي تسعى هذه الشركة إلى تحقيقها.

1-2/ نشاط الشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة (وحدة تقرت):

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية وهي المسؤولة و المكلفة أيضا بتسويته، ولها مناطق أخرى تابعة لها موزعة بين ثلاث جهات وهي:جانت، تمنراست، لمنيعه، وهذه الأخيرة تنفرع منها مناطق أخرى فعلى سبيل المثال:

المنيعه: برج عمر إدريس، مقيدن، القولية

وللشركة متعاملين بالموارد الأولية هي:سونلغاز، نفضال، كهريف، وهي نفس المؤسسات التي تتسق معها في العمل و لشركة كهرباء وطاقات المتجددة برنامجا واسعا لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية وهذا من اجل المحافظة على مستوى الإنتاج، و تتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية.

كما أن لشركة أفاق مستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها و الوصول إليها تتمثل في الإنتاج باستخدام الطاقة الشمسية و البحث و الوصول إلى مناطق أخرى الإنتاج الكهرباء.

2-2/أهداف الشركة كهرباء و طاقات المتجددة:

وتتمثل فيما يلي:

1- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية.

2- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة و تزويدها لشبكات التوزيع و المستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية و الاقتصادية.

3- التحسين لأداء الشركة وفقا لمعايير ومقاييس الأداء الدولية و الفنية و المالية و الإدارية.

- 4- الاستمرارية في رفع كفاء العاملين و تطور كفاءاتهم وقدراتهم.
- 5- الاستثمار البنية التحتية لشركة وخدماتها وقدرتها محليا و إقليميا.
- 6- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على اعتمادية و الاستمرارية.
- 7- المحافظة على متطلبات السلامة العامة.
- 8- تحقيق عائد مالي كبير لشركة.
- 9 توسيع نقاط إنتاج الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية).
- 10- القضاء على الانقطاع المتكرر للكهرباء.

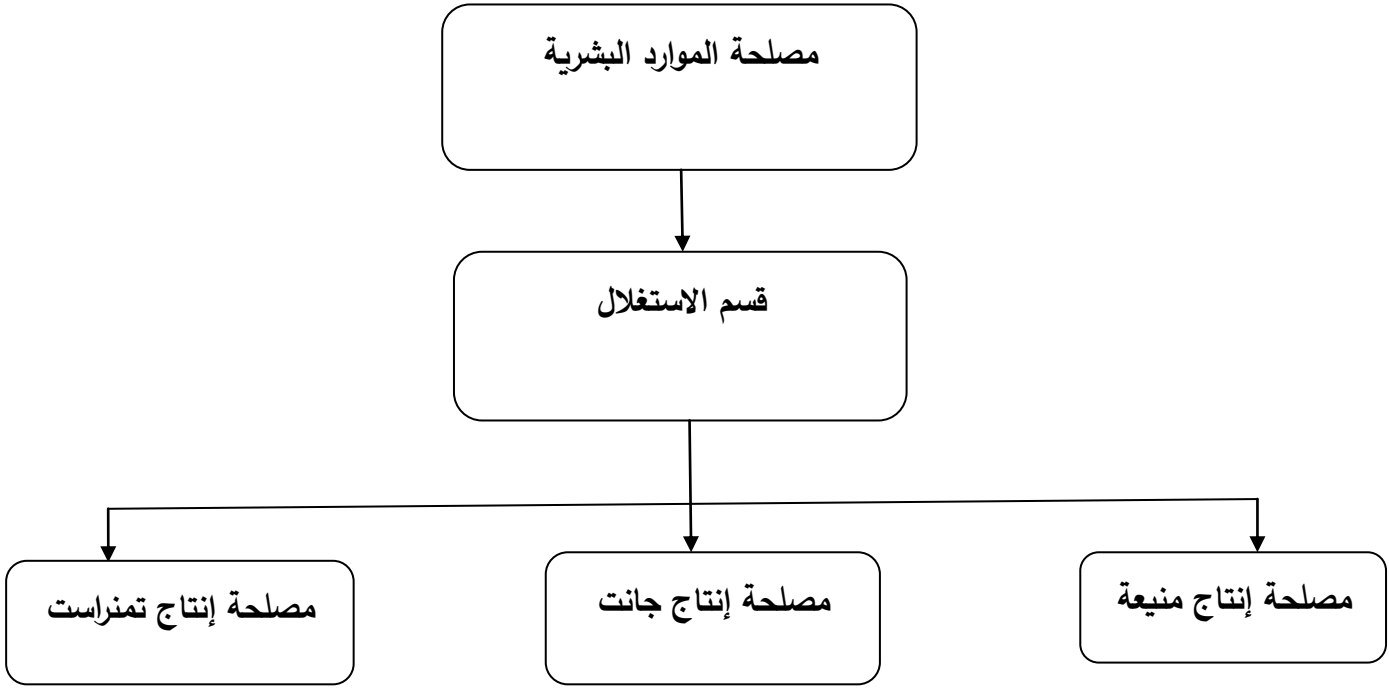
3/تعريف مصلحة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثر حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير الحجج الآليات و الطاقات البشرية بكفاءة.

4/ تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية:

هي عبارة من مجموعة من العمليات الجزئية بدا من تخطيط هذه الموارد ومرور بإعداد نضم التحليل و الوصف الوظيفي وإعداد نضم الاختيار و التعيين ونضم تقويم أداء العاملين ونضم الحوافز وانتهاء الوضع ونضم التأديب ونضم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة.

المخطط الهيكلي للمصلحة: تتكون مصلحة الموارد البشرية من قسم واحد ويتفرع إلى 3 مصالح



الشكل (4) يوضح المخطط الهيكلي للمصلحة:

1/المخطط الهيكلي للمصلحة الموارد البشرية: يتكون من عدة مصالح وتتفرع إلى:

1/مصلحة الموارد البشرية: يقوم القسم بتسيير جميع شؤون العمال وتحركاتهم وكذا باستقبال طلبات التوظيف وتنصيب الموظفين.

2/قسم الاستغلال: يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية و توفير و متابعة الكمية المنتجة و المستهلكة و المباعة و مراقبة وضعية المولدات.

3/مصلحة المنيعة: وهي مصلحة تعني بإنتاج الكهرباء و تتركز على ثلاثة مراكز تابعة لها هي "برج إدريس، مقيد، منيعة".

4/مصلحة جانت: هي مصلحة ترعي بإنتاج الكهرباء وتشمل على خمسة مناطق هي "افراتين الكوم، جانت، دباب، برج الحواس".

5/مصلحة تمرناست: وهي مصلحة ترعي بإنتاج الكهرباء و تستمل على أربعة مناطق تابعة لها هي "ايدلس عين قزام، تين زواتين، تمرناست".

5/ أهمية ومهام وأهداف مصلحة إدارة الموارد البشرية:

لقد تحصلت الموارد البشرية على أهمية كبيرة في عالم الأعمال بسبب الدور المهم و الوظيفة الأساسية التي تقدمها في المؤسسات ،كما تسعى لتحقيق اكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المؤسسة ، وعليه سنتطرق إلى معرفة أهمية ومهام و أهداف مصلحة الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة تقرت.

1.5/ أهمية الموارد البشرية:

وتتمثل فيما يلي:

- 1/ارتباط التقدم في مجال الإنتاج و الصناعات ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
- 2/تحول قوة المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفتاح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة و الثروة.
- 3/تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بالموارد البشرية التي تربط عملها بالقدرات المادية الصناعية.
- 4/القدرة على تشغيل و توظيف الموارد المادية المتاحة في الشركة.
- 5/المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الايجابية التي تؤدي العمل و العطاء .

5.2/ مهام مصلحة الموارد البشرية:

- 1/استخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة.
- 2/مراقبة مسار العمل للمصالح التابعة لها.

3/إعداد محضر تنصيب الموظفين.

4/إعداد ومراقبة كشوف الحضور الأسبوعية لعمال.

5/إعداد كشف الرواتب.

6/إعداد حوصلة لأجور الشهرية و السنوية.

7/التامين و الضمان الاجتماعي.

8/دراسة شكوى الموظفين و نقلها للإدارة.

9/التكوين.

5- 3/أهداف إدارة الموارد البشرية :

وتتمثل في:

1. **الأهداف الإنسانية:** يتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم و حاجاتهم باعتبارهم هدف للعملية الإنتاجية و تحقيق سعاد للأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم و التعامل معهم بإنسانية إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعا و إنتاجية ،ويتم ذلك عن طريق.

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.

- عدم استعمال الرشوة واستعمال الليونة معهم.

2. **الأهداف الاجتماعية :** وتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص و تطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض محددات الاجتماعية و القوانين الخاصة بالعمل و العاملين

3. الأهداف التنظيمية: تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية و الاستشارية ورفع الكفاءة الإنتاجية ، وليست على حساب العمال وذلك بالاستراتيجية إنتاجية تسمح بالاستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

4. الأهداف الوظيفية: تتحقق من خلال إدارة الأفراد بالوظائف الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع المؤسسة وفقا لحاجاتها.

6/ علاقة إدارة الموارد البشرية بالمصالح الأخرى:

إن مصلحة الموارد البشرية مرتبطة بكل المصالح الأخرى بالشركة وهي موجودة على المستوى الهيكلي التنظيمي للشركة و تعد أهم مصلحة من خلال أحداث اتصال نع مختلف المصالح و الأقسام. أن هناك علاقة تكامل بين مصلحة المورد البشرية بالمصالح الأخرى، إذا توفر فرص التوافق و الانسجام بين الشركة و الموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم ، وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة و الموظفين، وتقلل الشعور بعدم الرضا و التأكد من مبدأ العدالة و المساواة من قبل الإدارة اتجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية من تنقلات الموظفين إلى مناطق العمل التابعة لها لاستطلاع على سيرورة العمل،إذا هي همزة وصل بين الإدارة و الموظفين.

وخاصة الفصل: تم التعرف على واقع الشركة والعمال وإدارته في مؤسسة سونلغاز وسعيها لتحقيق أهداف ونتائج لتصبح أكثر تنافسية تحقيق ميزة إستراتيجية في التطور على كافة المؤسسات.

الباب الثاني

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة:

1/ المنهج المستخدم في الدراسة

2/ عينة الدراسة

3/ أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكمترية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة أي الخلفية النظرية للعدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز، سيتم الآن التطرق إلى الفصل الخاص بالجانب التطبيقي الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة، ويتناول هذا الفصل: منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وخصائصها السكومترية، والأساليب الإحصائية.

1- منهج المستخدم في الدراسة:

فالمنهج المتبع في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي الإرتباطي وذلك لاعتماد الدراسة على وصف الحالة الدراسة وذلك بوصف ما درجة إرتباط العلاقة بين متغير العدالة ومتغير الدافعية للإنجاز.

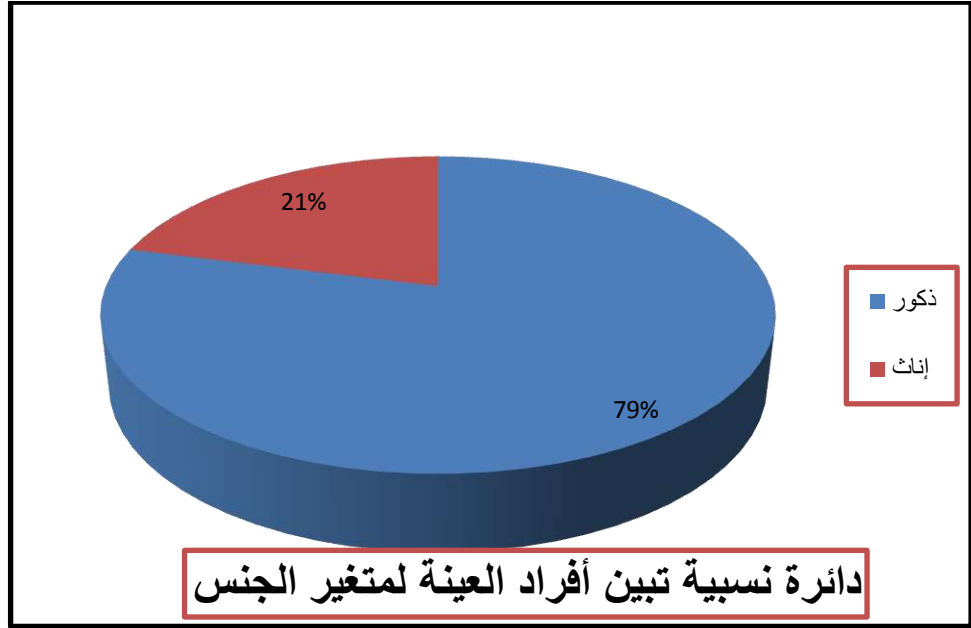
2- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز وتم اختيارها بطريقة العرضية الصدفة وكان مجموع الاستمارات التي وزعت على العينة 112 استمارة من المجتمع الأصلي، وحذفت 11 استمارة لأنها لم تستوفي الشروط اللازمة ونقصها للبيانات أو لعدم إتمام ملئها كاملة واحتفظنا ب 101 استمارة صالحة للدراسة من المجموع الكلي الذي بلغ 155 عامل، واعتمد في اختيارها معايير التالية وهي عبارة عن متغيرات واسطوية تمثلت في توزيعها في متغير الجنس:

متغير الجنس:

الجدول رقم(4) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	80	%79
أنثي	21	%21
المجموع	101	%100

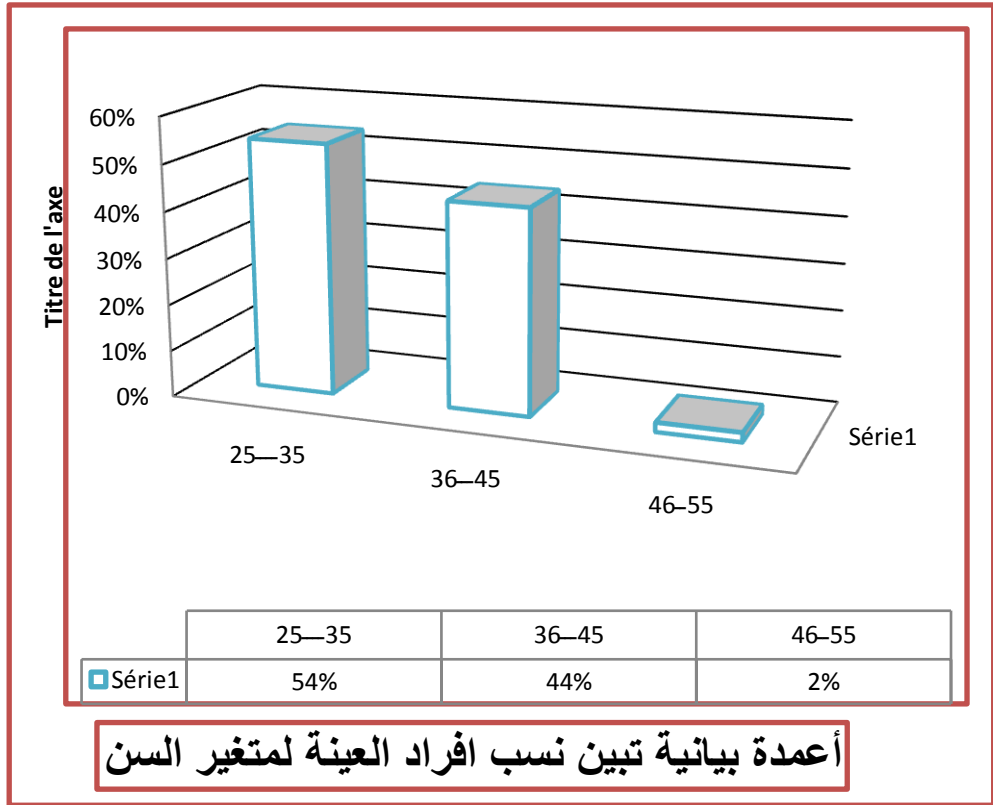


الشكل رقم(5) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس

يبين من الجدول رقم(4) والشكل رقم (5) أن عدد الذكور بلغ 70 بنسبة 69,30% في حين بلغ عدد الإناث 31 بنسبة ونلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة وظروف العمل وطريقة توزيع المهام التي تتطلب جهد الذكوري أكثر من الإناث ، فالفتة الذكورية تتطلب في كثير من الحالات قدرات جسمانية لا تقوي عليها النساء مع توليهم بعض المناصب الإدارية أما معظمهم مناصب الإدارة فقط.

الجدول(5) رقم يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير السن:

السن	التكرار	النسبة
[35-25]	55	%54
[45-36]	44	%44
[55-46]	2	%2
المجموع	101	%100

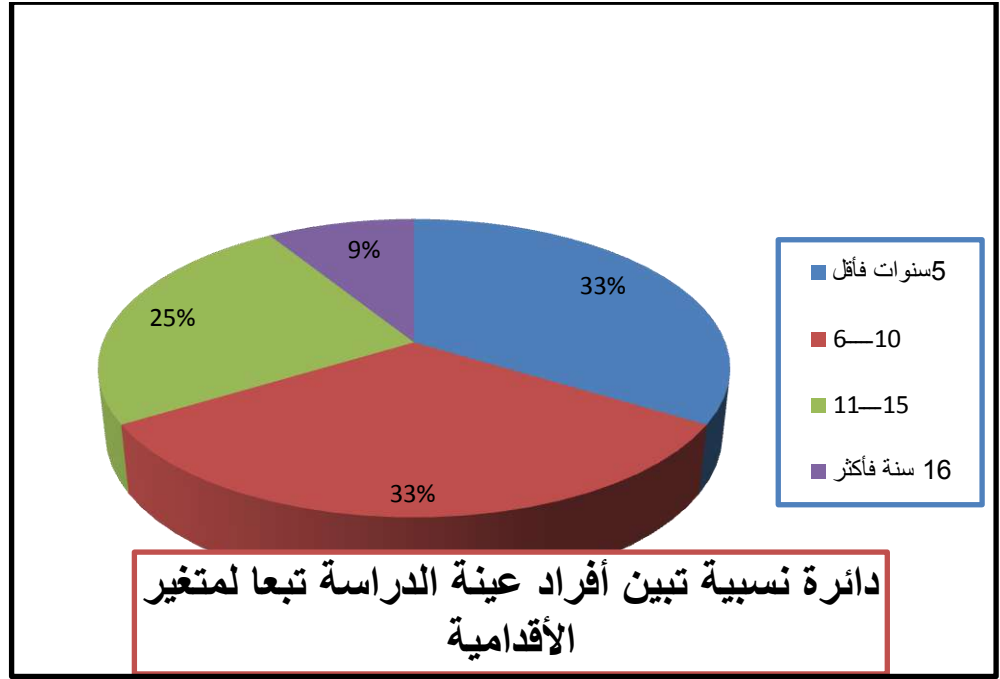


الشكل رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة تبعا لمتغير السن

يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم(6) أن عدد العمال في الفئة [25- 35] بلغت 54,45% وبلغ عدد العمال في الفئة [36 - 45] ب43,56% وقد عدد العمال في الفئة [46 - 55] ب:1,98% كما نلاحظ ارتفاع في نسبة العمال في الفئة العمرية الأولى و هي فئة الشباب وهذا راجع الى أن هذه الفئة تتميز بالحيوية، والنشاط، والجدية، والقوة البدنية .

الجدول رقم(6) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الاقدمية :

الاقدمية	التكرار	النسبة
5سنوات فأقل	34	%34
6-10 سنوات	33	%33
11- 15 سنة	25	%25
16 سنة فأكثر	9	%9
المجموع	101	%100



الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية

يتضح من خلال الجدول رقم(6) أن عدد العمال في الفئة العمرية 5 سنوات فأقل بلغ ب 34 وقدر عدد العمال في الفئة العمرية 10.6 سنوات ب 33 وبلغ عدد العمال في الفئة العمرية 15.11 ب 25 وبلغ عدد العمال في الفئة العمرية 16 سنة فأكثر ب 9

ونلاحظ ارتفاع نسبة العمال الذين تبلغ سنوات خبراتهم من 5سنوات فأقل وهذا راجع الى أن المؤسسة دائما ما تقوم بعملية التوظيف، وان لها نسبة الشباب مرتفعة لما تتميز من إبداع وحيوية وقدرة.

3- أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكمترية:

تما الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

1/: مقياس العدالة التنظيمية:

تم تبني استبيان مقياس العدالة التنظيمية الذي أعده الطالب حمزة معمري دكتوراه علم النفس العمل وتنظيم سنة 2014، و الذي اعتمده على عدد من الدراسات والخلفيات العلمية لبنائه.

1-1/ وصف المقياس العدالة التنظيمية:

يحتوى المقياس على 28 بندا تقيس الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية [العدالة التوزيعية (9 بنود) ، العدالة الإجرائية(9بنود)، العدالة التعاملية(10بنود)].

وقد تم صياغة جميع البنود بطريقة ايجابية ما عدا البند البند (9) فهو سلبي.

ويطلب من المجيب أن يحدد موافقته على كل ما جاء ما فيها وذلك على سلم ذو خمس درجات ليكرت وهي كالتالي(موافق تماما(5)، موافق(4)، محايد (3)، غير موافق(2)، غير موافق تماما(1).

وبجمع درجات كل الفقرات تجد الدرجة الكلية للعامل حول الاستبيان، حيث تنحصر من 28 درجة كأدنى حد إلى 140 كأقصاه.

2-1/ صدق المقياس: تم حساب صدق المقياس بإستعمال صدق المقارنة الطرفية، حيث تم تقسيم

درجات افراد العينة في العدالة التنظيمية إلى مستويين درجات عليا ودرجات الدنيا ويوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(7) يوضح حساب معامل صدق مقياس العدالة التنظيمية بإستعمال المقارنة الطرفية:

الدرجات الدنيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجات الدنيا	64.88	8.14	9	-10.85	16	0.001	دالة
الدرجات العليا	110.55	9.64					

يتضح من خلال الجدول رقم أن قيمة "ت" بلغت 10.85- عند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.001 أي أنه توجد فروق بين المجموعتين الدنيا والعليا بإستخدام (27%) من أفراد عينة الدراسة.

3.1/ ثبات مقياس العدالة التنظيمية:

تم التحقق من ثبات مقياس العدالة التنظيمية بطريقتين: حساب معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

1/ معامل ألفا كرونباخ: قدر معامل ألفا كرونباخ 0.94 لمقياس العدالة التنظيمية وهذا يدل على الاداة مقبولة إلى حد كبير.

2/ طريقة التجزئة النصفية:

الجدول (8) يوضح قيمة معامل الارتباط التجزئة النصفية لمقياس العدالة التنظيمية:

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
العدالة التنظيمية	0.83	0.90

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قبل التعديل قدرت 0.83 و بلغت بعد التعديل 0.90 عند درجة حرية 0.01 وهذا يدل على الأداة مقبولة إلى حد كبير.

2/ مقياس الدافعية للإنجاز:

تم تبني مقياس الذي أعدته طالبة عفاف وسطاني، ماجستير إدارة تربوية تخصص علم النفس وعلوم التربية، سنة 2010 التي اعتمده من طرف الدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق.

1.2/ وصف المقياس الدافعية للإنجاز: يحتوي المقياس على 32 بنداً تقيس 5 أبعاد:

الجدول رقم (9) يوضح أبعاد مقياس الدافعية للإنجاز

الابعاد	الفقرات
مستوى الطموح	25/23/11/8/6 /1
المثابرة	31/27/24/19/12/10/2
الاداء	21/32/28/26/17/13/3
ادراك اهمية الزمن	7/30/29/22/14/2
التنافس	20/18/16/15/9/5

حيث تم صياغة البنود 16 ايجابية و 16 سلبية

العبارات الايجابية	1-2-3-5-8-10-12-16-17-18-20-21
العبارات السلبية	15-19-22-24-25-26-28-31-32-4-6-9-7-11-13-14

و يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على كل ما جاء فيها و هي كالتالي : تتطبق، الى حد ما، لا تتطبق

البنود	تتطبق	الى حد ما	لا تتطبق
البنود الايجابية	1	2	3
البنود السلبية	3	2	1

2-3/ صدق المقياس الدافعية للإنجاز: تم حساب صدق المقياس بإستعمال صدق المقارنة

الطرفية، حيث تم تقسيم درجات افراد العينة في الدافعية للإنجاز إلى مستويين درجات عليا ودرجات الدنيا ويوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(10) يوضح معامل صدق مقياس الدافعية للإنجاز بإستعمال المقارنة الطرفية:

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجات الدنيا	29.60	4.17	9	9.71	14	0.001	دالة
الدرجات العليا	26.53	4.57					

يتضح من خلال الجدول رقم أن قيمة "ت" بلغت 9.71 عند درجة حرية 14 ومستوى دلالة 0.001 أي أنه توجد فروق بين المجموعتين الدنيا والعليا.

4.2/ ثبات مقياس الدافعية للإنجاز:

تم التحقق من ثبات مقياس الدافعية للإنجاز بطريقتين: حساب معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

1/ معامل ألفا كرونباخ: قدر معامل ألفا كرونباخ 0.74 لمقياس الدافعية للإنجاز وهذا يدل على الاداة مقبولة إلى حد كبير.

2/ طريقة التجزئة النصفية:

الجدول(11) يوضح قيمة معامل الارتباط التجزئة النصفية لمقياس الدافعية للإنجاز:

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
الدافعية للإنجاز	0.53	0.69

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قبل التعديل قدرت 0.53 و بلغت بعد التعديل 0.69 عند درجة حرية 0.01 وهذا يدل على الأداة مقبولة إلى حد كبير.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، و وصف المنهج المعتمد في الدراسة، ثم عينة الدراسة، ومن ثم التطرق إلى الخصائص السيكومترية للأداتين الدراسة، وتم الخروج بنتائج سنقوم بإبرازها في الفصل التالي.

الفصل السادس: عرض نتائج فرضيات الدراسة

1- عرض نتيجة الفرضية الأولى

2- عرض نتيجة الفرضية الثانية

3- عرض نتيجة الفرضية الثالثة

4- عرض نتيجة الفرضية الرابعة

5- عرض نتيجة الفرضية الخامسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال مؤسسة سونلغاز بتقريت والتي يبلغ عددها 101 عامل وسنخصص هذا الفصل لعرض النتائج كما أفرزتها المعالجة الإحصائية.

1/ عرض نتيجة الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتقريت. وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتقريت وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12) العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز:

البيانات الإحصائية المتغيرات	العدد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة	الدالة الإحصائية
العدالة التنظيمية الدافعية للإنجاز	101	-0,68	0,05	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز -0,68 والقيمة المصاحبة لها 0,5 وهي أكبر من مستوى الدالة 0,05 وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية المبنية ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

2/ عرض نتيجة الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتقريت، وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستعمال

معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونغاز بتقرت وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (13) العلاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز

العدد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
101	-0,69	0,493	غير دالة
			العدالة التوزيعية الدافعية للإنجاز

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز هي 0,69- والقيمة المصاحبة لها هي 0,493 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية المبنية ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونغاز بتقرت.

3/ عرض نتيجة الفرضية الثالثة: تنص الفرضية أنه توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية

للإنجاز لدى مال مؤسسة سونغاز بتقرت، وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونغاز بتقرت وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (14) العلاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز:

العدد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
101	-0,43	0,671	غير دالة
			العدالة الإجرائية الدافعية للإنجاز

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والدافعية للانجاز هي 0,43. والقيمة المصاحبة لها هي 0,671 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية المبنية ونستبدلها بالفرضية الصفرية انه لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

4/ عرض نتيجة الفرضية الرابعة: تتص الفرضية على انه توجد علاقة بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت، وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتقرت وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم(15) العلاقة بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز

العدد	معامل الارتباط يرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
101	-0,066	0,510	غير دالة
			عدالة التعاملات الدافعية للانجاز

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة الارتباط بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز -0,066. والقيمة المصاحبة لها 0,510 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية المبنية ونستبدلها بالفرضية الصفرية وهي انه لا توجد علاقة بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

5/ عرض نتيجة الفرضية الخامسة: تتص الفرضية على انه يوجد اختلاف في الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا للمتغيرات (الجنس، السن، الاقدمية)

1.5/ يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا للمتغير الجنس، وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستعمال إختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المجموعتين، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم(16) نتائج تحليل اختبار "ت" للدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس:

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
80	54,83	7,57	-0,41	99	0,05 غير دالة
21	55,57	6,19			

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط الحسابي للذكور في الدافعية للإنجاز 54,83 أقل من متوسط الحسابي للإناث 55,57، وان قيمة "ت" 0,41 - عند مستوى الدلالة 0,678 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي هي غير دالة، مما يستدعي نفي الفرضية المبنية ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص انه لا يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير الجنس

2.5/: تنص الفرضية انه يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير السن، وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات، وجاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين في الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير السن:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	45,301	2	22,651	0,422	0,65	0,05 غير دالة
داخل المجموعات	5264,659	98	53,721			
المجموع	5309,960	100				

يتضح من الجدول السابق أن مجموع المربعات لمتغير الدافعية للانجاز بلغ 5309,960 وبلغ مجموع متوسط المربعات بين المجموعات 22,651 وبلغ مجموع متوسط المربعات داخل المجموعات 53,721 في حين قدرت قيمة "ف" 0,422 عند مستوى الدلالة 0,65 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية المبنية ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص انه لا يوجد اختلاف في الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير السن.

3.5/: تنص الفرضية انه يجد اختلاف في الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير الاقدامية، وللإجابة على هذه الفرضية قمنا باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(18) تحليل التباين الأحادي في الدافعية للانجاز تبعا للاقدامية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	85,277	3	28,426	0,528	0,664	0,05
داخل المجموعات	5224,683	97	53,863			
المجموع	530,960	100				

يتضح من خلال الجدول السابق أن مجموع المربعات لمتغير الدافعية للانجاز بلغ 530,960 وبلغ مجموع متوسط المربعات بين المجموعات 28,426 وبلغ متوسط المربعات داخل المجموعات 53.863 في حين قدرت قيمة "ف" ب 0,528 عند مستوى الدلالة 0,664 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية المبنية ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص انه لا يوجد اختلاف في الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتقريب.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة التي توصلنا إليها بعد تطبيق على عينة الدراسة من خلال اختبار التساؤلات والفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة للتأكد من صحتها أو خطئها.

الفصل السابع: تفسير ومناقشة نتائج

فرضيات الدراسة

- 1- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى
- 2- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية
- 3- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
- 4- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
- 5- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة

تمهيد:

بعد حصولنا على نتائج الدراسة واختبارنا الفرضيات التي وضعناها، سنتناول في هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي تحصلنا عليها، ومعرفة موقع الدراسة ونتائجها من الدراسات السابقة.

1/ تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى : التي تنص على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بنقرت.

حيث دلت النتائج هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (12) انه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز:

يمكن القول أن العدالة التنظيمية لا تتأثر بالدافعية للانجاز كون العمال لديهم الوعي الكامل بأن مؤسستهم تقوم بتطبيق القوانين واللوائح والأنظمة وأنها تسيير على جميع العاملين دون تمييز أو تحيز بينهم وهذا ما يدفع العمال على أنهم يقومون بعملهم على أكمل وجه ولا يتأثر مستوى أدائهم، أيضا من كثرة الانهماك في مختلف القضايا أو المهام التي تتعلق بالإدارة وبالتالي تشغلهم عن الاهتمام بمدى وجود أو عدم وجود العدالة في المؤسسة ويكون هدفهم الوحيد إكمال تلك القضايا وبالتالي لا تتأثر دافعتهم للعمل.

وقد اتفقت مع دراسة شمسينك وجليم والتي توصلت انه لا يوجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا عن العمل لدى عمال جامعة اوهايو، واتفقت أيضا مع دراسة طويال بثينة حيث توصلت انه لا يوجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمل غير الإجراء بأم البواقي.

واختلفت مع دراسة دراسة المهدي حيث توصلت انه يوجد علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

2/ تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية: التي تنص انه يوجد علاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

حيث دلت النتائج هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (13) انه لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.

يرجع هذا إلى مدى إستعاب العمال أن المجهودات التي يبذلونها في المؤسسة تتناسب مع ما يحصلون عليه من عوائد ومستحقات المالية أو الترقيات أو التسهيلات المادية، وبذلك تكون نظرتهم ايجابية للعمل مهما كانت صعوبة العمل الذي يقوم به، أو المشاكل التي تواجهه، كما أن إدراك العمال بأن مؤسستهم تقوم بتوزيع المهام والأعمال بالتساوي لجميع العمال بعيدا عن الانحياز لأي طرف، وهذا ما يساهم في شعور العامل بالرضا ودافع أو محفز لانجاز عمله كما ينبغي، ومن الممكن أن هؤلاء العمال لديهم استراتيجيات تجعلهم يحافظون على دافعتهم بغض النظر عن المستحقات المتحصل عليها.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة معمري التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بما فيها العدالة التوزيعية والمواطنة التنظيمية .

واختلفت مع دراسة الشهري التي توصلت انه يوجد علاقة بين جميع مجالات العدالة التنظيمية من بينها العدالة التوزيعية لدى مديري المدارس الثانوية ودافعية للانجاز لدى المعلمين.

3/ تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة: تنص على وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتقرت.

حيث دلت النتائج هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (14) انه لا توجد علاقة بين العدالة الاجرائية الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

ويوضح لنا هذا أن العدالة الإجرائية لا تتدخل في الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز وإنما هؤلاء العمال لديهم إدراك بمدى تطبيق الأساليب والقرارات والأنظمة التي انبثقت في تحديد

مخرجاتهم بموضوعية وبنفس الإجراءات على كافة العمال لذلك لا تتأثر دافعيتهم ولا أدائهم، كما لديهم ثقة بالمؤسسة أنها تقيم كل العمال بالتساوي وان كل العمال يتقاضون الراتب بمساواة وبذلك فالعامل يشعر بالارتياح وطمأنينة في عمله وبذلك تنعكس مستوى انجازه للعمل ويكون لديه دافع قوى للعمل.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأخضر حمدي حيث توصلت انه لا يوجد اثر للعدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي للأساتذة.

واختلفت مع دراسة lee والتي توصلت إلى أن العدالة الإجرائية لها تأثير ايجابيا على الرضا الوظيفي ودوران العمل.

4/ تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة: تنص على انه يوجد علاقة بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتقوت.

حيث دلت النتائج المتوصل إليها كما هو مبين في الجدول رقم(15) انه لا توجد علاقة بين عدالة التعاملات والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقوت.

أن العدالة التعاملية لا تحدد مستوى الدافعية لدى العمال ويعود هذا إلى أن روح التعاون بين العمال والعلاقات بينهم وبذل جهد في المساهمة في إيجاد جو الود والفاعلية والعلاقة الطيبة مع الزملاء والاحترام والثقة المتبادلة والمشاركة والتبادل في الآراء كل هذا يرفع من دافعيته بغض النظر عن الأسلوب التي تتبعه المنظمة. ومدى حب العاملين ورغبتهم لعملهم تزيد من مستوى الدافعية والأداء لديهم وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة معمري التي توصلت انه توجد علاقة بين إدراك العدالة التعاملية وسلوك المواطنه لدى الأساتذة.

5/ تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة: تنص على وجود اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بتفرت تبعا (للجنس، السن، الأقدمية)

1/ يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا للجنس:

حيث دلت النتائج المتوصل إليها كما هم مبين في الجدول رقم (16) انه لا يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير الجنس وهذا راجع إلى أن الإناث والذكور لهم نفس الأهداف المبنية في المؤسسة وهذا يعكس نفس الأثر على الدافع لديهم، أيضا فهم يتعرضون لنفس الظروف البيئية ، وكل منهما يسعى لإثبات وجوده في العمل، كما أن للإناث أصبح لديهم رغبة وطموح وتحمل المسؤولية والنجاح مثل الذكور ليس مثل ما كانت عليه سابقا، كما أن الذكور والإناث متحصلين على نفس الشهادات العلمية لذلك فلا يوجد اختلاف في الدافعية بينهم وكلاهما لديهم دافع قوي للعمل.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ويلك التي توصلت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس واختلفت مع دراسة ناصر التي توصلت إلى أن الإناث يمتلكن مستوى مرتفعا من الدافعية للإنجاز مقارنة بالذكور.

2/ يوجد إختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير للسن:

وقد دلت النتائج المتوصل إليها كما هو مبين في الجدول رقم (17) انه لا يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير السن: ويعني هذا أن حب العمل والرغبة في العمل لا يؤثر في الدافعية لدى العامل مهما كان السن، كما أن كلهم لديهم القدرات المعرفية وكلهم يتعرضون لنفس الظروف البيئية للعمل، كما أنهم يسعون لتنمية مهاراتهم مهما كان العمر، أي أن الدافعية تزداد مع مرور الزمن.

3/ يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير الاقدمية:

حيث دلت النتائج المتوصل إليها كما هو مبين في الجدول رقم (18) انه لا يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز تبعا للاقدمية ويرجع هذا أن كل العمال يمتلكون الخبرات وكلاهم يسعون لتنمية

قدراتهم المعرفية للوصول إلى مستويات عالية من الأداء وكلاهما يتعرضان لنفس الروتين اليومي فطول أو قصر الاقدمية لا تؤثر في الدافعية، و أن العمال سواء لديهم أقدمية أم جدد فيتمتعون بنفس الدافع.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة شوشان التي توصلت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في الدافعية للانجاز تعزى لمتغير الاقدمية المهنية واختلفت مع دراسة شرفي التي توصلت إلى انه يوجد فروق بين الأساتذة في الدافعية للانجاز بالنسبة للاقدمية المهنية

وخلاصة القول: نلاحظ من خلال هذا الفصل اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى ويرجع هذا الاختلاف مع نتائج الدراسات الأخرى إلى طبيعة العينة أو نوعيتها المطبقة عليها ففي دراستنا طبقت على العمال اما الدراسات الأخرى طبقت على المعلمين أو الأطباء، أو يرجع الاختلاف إلى حجم العينة وفي طريقة تطبيق أدوات الدراسة، أيضا اختلاف طبيعة المؤسسة كل هذه العوامل تؤدي إلى اختلاف نتائج الدراسة مع الدراسات الأخرى حيث تم التطرق إلى تفسير ومناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي قمنا به للبيانات وبعد عرض وتحليل تلك البيانات تحصلنا على مجموعة من الاستنتاجات:

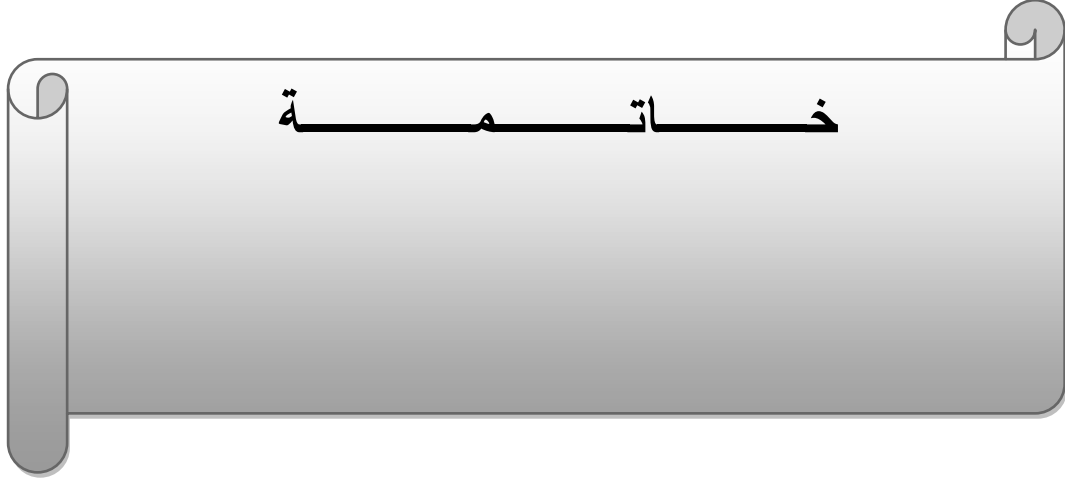
- نستنتج من الفرضية الأولى أن العمال يضعون العدالة جانبا ويقومون بعملهم على أكمل وجه بذلك لا تتأثر دافعيتهم.

- نستنتج من الفرضية الثانية أن العمال يحرصون على تقديم أفضل ما لديهم من عمل دون النظر إلى ما يحصلون عليه من مخرجات أو توزيعات في المؤسسة لذلك لا تقل دافعيتهم للعمل.

- نستنتج من الفرضية الثالثة أن العمال يضعون العدالة جانبا ويسعون لبذل أقصى ما لديهم من جهد وتطوير أدائهم للأفضل لذلك لا تتأثر دافعيتهم.

- نستنتج من الفرضية الرابعة أن العمال يتميزون بحب عملهم بدرجة كبيرة ولا يهتمون بوجود العدالة لذلك لا تتأثر دافعيتهم.

- نستنتج من الفرضية الخامسة أن العمال في مؤسسة سونلغاز سواء كان ذكر أو أنثي أو مهما تقدم العمال في السن أو مهما طالت أو قصرت مدة الأقدمية فإن كل العمال يتمتعون بمستوى دافعية مرتفع.



من خلال هذه الدراسة حاولنا الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والدافعية للانجاز، ومن خلالها وضحنا مدى أهمية أو ممارسة العدالة والمساواة والنزاهة بين العمال في جل المؤسسات ومهما كانت المؤسسة سواء عمومية أو اقتصادية كما من الضروري على كل إدارة أن يكون لها انضباط وتطبيق لكل أبعاد العدالة التنظيمية وذلك بحسن تقدير الجهود التي يقوم بها العمال وتوزيع المهام والوظائف بالعدل وإعطاء لكل عامل ما يستحقه وان تطبق كافة الإجراءات والقرارات المتبعة في المنظمة بحرص وعناية والمبدأ الأساسي الذي يجب أن تقوم عليه كل الإدارات هو احترام العمال والعلاقة الطيبة في بيئة العمل فإذا تواجد كل هذه المتطلبات لدى العامل داخل المؤسسة فإنه بالطبع سيكون له دافع وحافز قوى لممارسة العمل على أحسن ما يرام لأن كل عامل لديه طموح في تحقيق نجاحاته ولديه خطط يسعى لتحقيقها للوصول إلى مراتب العليا فبتطبيق العدالة داخل المنظمة تتولد لدى العامل شعور بالطمأنينة والثقة وبالتالي تزداد معنوياته ودافعيته للعمل ويزداد طموحه للوصول إلى مستويات عالية من الأداء وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معا.

في ضوء نتائج الدراسة يمكننا اقتراح جملة من التوصيات والتي تمثل فيما يلي:

- 1/ العمل بصفة مستمرة على تقوية وتعزيز المساواة والعدالة داخل المنظمة بين العمال.
- 2/ عمل دورات تدريبية بصفة دائمة لتوعية وإدراك العامل كيف تتم عدالة التوزيع وما هي الإجراءات المطبقة في المنظمة وكيفية التعامل داخل المنظمة.
- 3/ تعزيز الثقة والاحترام بين العمال داخل بيئة العمل.
- 4/ توفير الجواء الملائم للعمل لرفع من أداء العمال ودافعيته.
- 5/ العمل على توفير كل الحوافز المادية والمعنوية وذلك لزيادة التحفيز ورفع مستوى الأداء.
- 6/ الوقوف على كافة العوامل التي تولد لدى العامل دافع قوى للعمل وتمييتها.
- 7/ ضرورة تطبيق القواعد والقوانين على كافة العمال بحذافيرها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1/ إدوارد، موارى، تر: أحمد عبد العزيز سلامة، محمد عثمان نجاتي (1988)، الدافعية والانفعال، ط، 1 دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2/ السلمي على، (د.س)، السلوك الإنساني في الإدارة، (د.ط)، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 3/ عبد العزيز خواجه، (د.س)، علم النفس الاجتماعي للعمل، (د.ط)، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران.
- 4/ عبد الفتاح المغربي، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (د.ط)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 5/ عبد اللطيف محمد خليفة، (2000)، الدافعية للإنجاز، (د.ط)، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6/ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، (2003)، السلوك التنظيمي، (ط4)، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية جدة.
- 7/ علي محمد الصلابي، (د.س)، العدالة من منظور الإسلامي، (د.ط)، دار المعرفة للنشر والتوزيع، بيروت لبنان.
- 8/ عويد سلطان المشعان، (1994)، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت.
- 9/ مصطفى كامل أبو العزم عطية، (د.س)، مقدمة في السلوك التنظيمي، (د.ط)، مكتبة الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 10/ نفسية محمد باشري، رباب فهمي، فوزي شعبان مذكور، (2017)، السلوك التنظيمي.
- 11/ العرفاوي ذهبية، (2009)، أثر التوجيه المدرسي على الدافعية للإنجاز، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- 12/ حمزة معمري، (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن، رسالة دكتوراه علم النفس العمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

13/ حمزة فرطاس،(2017)،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية،رسالة دكتوراة في علم النفس العمل وتنظيم،جامعة محمد خيضر،بسكرة.

14/ حسن محمد النجار،(2017)،اثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الأزهر،غزة.

15/ محمود عبد الرحيم بدر غانم(2015)،درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتقويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية،جامعة النجاح الوطنية في نابلس،فلسطين.

16/ محمد ناصر راشد أبو سمعان،(2015)،محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية،رسالة ماجستير إدارة الأعمال،جامعة الإسلامية،غزة.

17/ محمد عبد السعيد عليان،(2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الأزهر،غزة.

18/ نجلاء زهدي الدم،(2014)،مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز، رسالة ماجستير في علم النفس،جامعة الأزهر،غزة.

19/ نصري محمد زياد أبو رجب،(2016)،العدالة التنظيمية في بلدية الخليل،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل،فلسطين.

20/ سمية جيقدل،(2015)،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم،جامعة محمد خيضر،بسكرة.

21/ عمر محمد الدرة،(2007)،اثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة عين الشمس.

22/ عمر محمد الدرة،(2008)،العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة عين الشمس.

- 23/ عثمان محمد العثماني، (2017)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الإسلامية، غزة.
- 24/ قوراري حنان، (2014)، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأطباء الصحة العمومية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 25/ ربيحة عمور، (2018)، الذكاء الانفعالي وعلاقته بدافعية الانجاز وتقدير الذات، رسالة دكتوراة في علوم التربية، جامعة مولود معمري، تيزو وزو.
- 26/ شذا لطفي محمود محمد، (2012)، درجة العدالة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- 27/ الناج محمد علي وآخرون، (2013)، سبتمبر، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الاقسام وموظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، العدد الثاني.
- 28/ محمد عبد الحميد وآخرون، (2015)، نوفمبر، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتوير، العدد الثاني.
- 29/ فاطمة عبد الله على الحميد، (2019)، يوليو، نظرية العدالة لآدمز والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها، دراسة وصفية تحليلية، مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، المجلد 5، عدد 3.
- 30/ فايزة فاضل، بوفلجة غياث، نجاة بزاید، (2019)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للانجاز لدى العمال، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، المجلد 12، عدد 03.
- 31/ خالدية مصطفى عطا، مها عارف برسيم، (د.س)، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23.

32/ عبد القادر الرازي، (1329)، مختار الصحاح، ط1، مصر.

33/ سميح غنيم، (2000)، موسوعة مصطلحات العوم الاجتماعية والسياسية، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت لبنان.

34/ شعبان عبد العاطي عطية، أحمد حامد حسين، جمال مراد حلمي، (2004)، المعجم الوسيط، ط4، دار الشروق الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

فائمة الملاحق

الملحق رقم 1: أدوات الدراسة

إستبانة : إستبانة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تاريخ تعبئة 1

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الإخوة الأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إيماننا بأهمية أرائكم للارتقاء بالبحث العلمي خصص هذا الاستبيان الذي يقيس مجموعة من سلوكيات العامل في مؤسسة الكهرباء والطاقت متجددة

طلبنا ورجائنا أن تجيب على هذه الاستبانة بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

علما بان إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

شكرا لحسن تعاونكم وثقتكم

أولا معلومات عامة

الجنس: أنثى:

السن:

الأقدمية: 5 سنوات فأقل 6 - 10 سنة 11-15 16 سنة فأكثر 113

الرتبة:

مثال:

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق
اعتقد أن وجبات وظيفتي مناسبة		x			

الطالبة :

مدبوب نوال

المحور الاول: فيما يلي عدد من العبارات التي تصف وضعية العامل يرجى تحديد موقفك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية					
02	توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق					
03	يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي ابذلها في عملي					
04	احظى بمكافأة الإدارة عند الجهد الإضافي الذي ابذله					
05	الأجر القاعدي يتميز بالعدالة					
06	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات					
07	يمنحني قانون التوظيف العمومي الحالي الحوافز المناسبة					
08	تتأثر مكانتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المدير					
09	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا					
10	يتخذ المدير القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية					
11	القرارات المتعلقة بعملي تتخذ عقب معلومات كافية					
12	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العمال بدون استثناء					
13	يشرح المدير القرارات ويزود العمال بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنهم					
14	يحرص المدير على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات					
15	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة					
16	يتيح المدير مجال المناقشة والقرارات التي يتخذها					
17	تحرص المديرية الكهرياء والطاقات المتجددة على تنفيذ العمال لقراراتها دائما					
18	يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب عادل					
19	يتعامل زملائي معي بسلوكيات مقبولة					
20	يناقشني المدير حول القرارات المتعلقة بعملي					
21	يراعي المدير مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي					
22	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها					
23	يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالإنصاف والعدالة					
24	يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل					
25	اشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين العمال					

الملاحق:

					يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للعمال	26
					عندما يتخذ المدير قرار يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وود	27
					عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي إهتماما بمصلحتي كموظف	28

المحور الثاني: فيما يلي عدد من العبارات التي تصف وضعية العامل يرجى تحديد موقفك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك

رقم العبارة	العبارات	تنطبق	إلى حد ما	لا تنطبق
1	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من الجهد			
2	استطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل			
3	أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل			
4	كثيرا ما تمر الأيام دون أن اعمل شيئا يذكر			
5	اجتهد دائما في عملي لأتفوق على من اعمل معهم			
6	اعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الآمال والطموحات			
7	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا			
8	أنا لا اعتقد أن مستقبلي سوف يكون بظروف الحظ والصدفة			
9	اشعر بان الدخول في تحديات مع الآخرين لا طائل من ورائه			
10	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا ازداد إصراري على انجازه			
11	اعتقد أن وضعي الحالي أفضل ما يمكن الوصول إليه			
12	اشعر بأنني مجتهد ومثابر في عملي			
13	أتجنب غالبا القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي			
14	غالبا لا اشعر بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي			
15	أميل أحيانا إلى التراجع عن موافقي أمام الخصوم إذا كان الأسرار عليه يسبب لي متاعب صعبة			
16	غالبا لا أفكر في انجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لانجازات جديدة			
17	احرص دائما على أن يكون العمل في مقدمة اهتمامي			
18	احرص دائما على الاشتراك في الاختبارات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتحت لي الفرصة لذلك			
19	انسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي			
20	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي			
21	استعد دائما لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا لتحقيقها			
22	غالبا ما أوجل عمل اليوم إلى الغد			
23	كلما حققت هدفا وضعت لنفسني أهدافا أخرى مستقبلية			
24	اشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي			
25	غالبا لا أميل إلى الاعتقاد بالرأي القاتل كن أو لا تكن			
26	كثيرا ما اشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا			
27	ابدل ما في وسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي			

			اشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل	28
			أبدا لا أتأخر في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وان كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون	29
			إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإنني أعود إلى عملي على الفور	30
			غالباً لا أفكر كثيراً في البحث عن طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي	31
			لم أعد أتحمل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي	32

ملحق رقم (02): صدق وثبات المقياس العدالة التنظيمية

والدافعية للانجاز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	28

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
87,97	395,826	19,895	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,808
		Nombre d'éléments	14 ^a
	Partie 2	Valeur	,952
		Nombre d'éléments	14 ^b
Nombre total d'éléments			28
Corrélation entre les sous-échelles			,833
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,909
	Longueur inégale		,909
Coefficient de Guttman			,872

Statistiques de groupe

VAR00001	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
----------	---	---------	------------	-------------------------

مج درجات العدالة	1,00	9	64,8889	8,14623	2,71541
	2,00	9	110,5556	9,64509	3,21503

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
مج درجات العدالة	Hypothèse de variances égales	,051	,824	-10,852	16
	Hypothèse de variances inégales			-10,852	15,564

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
مج درجات العدالة	Hypothèse de variances égales	,000	-45,66667	4,20831
	Hypothèse de variances inégales	,000	-45,66667	4,20831

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
مج درجات العدالة	Hypothèse de variances égales	-54,58789	-36,74545
	Hypothèse de variances inégales	-54,60822	-36,72511

صدق مقياس الدافعية للإنجاز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	32

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
56,13	58,257	7,633	32

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,577
		Nombre d'éléments	16 ^a
	Partie 2	Valeur	,647
		Nombre d'éléments	16 ^b
Nombre total d'éléments			32
Corrélation entre les sous-échelles			,531
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,694
	Longueur inégale		,694
Coefficient de Guttman			,692

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	29,60	17,421	4,174	16 ^a
Partie 2	26,53	20,671	4,547	16 ^b
Deux parties	56,13	58,257	7,633	32

ملحق رقم 03: نتائج الدراسة الأساسية

العلاقة بين الدافعية والعدالة

		مج درجات العدالة التنظيمية	مج درجات الدفعية للإنجاز
مج درجات العدالة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	-,068
	Sig. (bilatérale)		,500
	N	101	101
مج درجات الدفعية للإنجاز	Corrélacion de Pearson	-,068	1
	Sig. (bilatérale)	,500	
	N	101	101

الارتباط بين العدالة التوزيعية والدافعية

		مج درجات الدفعية للإنجاز	مج درجات العدالة التوزيعية
مج درجات الدفعية للإنجاز	Corrélacion de Pearson	1.000	-,069
	Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة	,493
	N	101	101
مج درجات العدالة التوزيعية	Corrélacion de Pearson	-,069	1
	Sig. (bilatérale)	,493	
	N	101	101

الارتباط بين العدالة الاجرائية والدافعية

		مج درجات الدفعية للإنجاز	مج درجات العدالة الإجرائية
مج درجات الدفعية للإنجاز	Corrélacion de Pearson	1	-,043
	Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة اكبر من 0.05	,671
	N	101	101
مج درجات العدالة الإجرائية	Corrélacion de Pearson	-,043	1
	Sig. (bilatérale)	,671	
	N	101	101

الارتباط بين العدالة التفاعلية والدافعية

		مج درجات الدفعية للإنجاز	مج درجات التفاعلية
مج درجات الدفعية للإنجاز	Corrélacion de Pearson	1	-,066
	Sig. (bilatérale)	م الدلالة اكبر من 0.05	,510
	N	101	101
مج درجات التفاعلية	Corrélacion de Pearson	-,066	1
	Sig. (bilatérale)	,510	
	N	101	101

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مج درجات الدفعية للإنجاز	ذكر	80	54,83	7,575	,847
	أنثي	21	55,57	6,193	1,351

Test des échantillons indépendants الفروق في الدافعية باختلاف الجنس (لا توجد فروق) عند مستوى الدلالة 0.146 وهي أكبر من 0.05 فهي غير دالة

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
مج درجات الدفعية للإنجاز	Hypothèse de variances égales	1,756	,188	-,416
	Hypothèse de variances inégales			-,468

Test des échantillons indépendants الفروق في الدافعية باختلاف الجنس (لا توجد فروق) عند مستوى الدلالة 0.146 وهي أكبر من 0.05 فهي غير دالة

		Test t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
مج درجات الدفعية للإنجاز	Hypothèse de variances égales	99	,678	-,746
	Hypothèse de variances inégales	37,336	,643	-,746

Test des échantillons indépendants الفروق في الدافعية باختلاف الجنس (لا توجد فروق ت=0.146 عند مستوى الدلالة 0.678 وهي اكبر من 0.05 فهي غير دالة)

Test t pour égalité des moyennes

		Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			Inférieur	Supérieur
مج درجات الدفعية للإنجاز	Hypothèse de variances égales	1,794	-4,306	2,814
	Hypothèse de variances inégales	1,595	-3,977	2,484

تحليل التباين لمعرفة الفروق في الدافعية باختلاف السن ANOVA

مج درجات الدفعية للإنجاز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	45,301	2	22,651	,422	,657
Intragroupes	5264,659	98	53,721		
Total	5309,960	100			

تحليل التباين لمعرفة الفروق في الدافعية باختلاف الأقدمية ANOVA

مج درجات الدفعية للإنجاز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	85,277	3	28,426	,528	,664
Intragroupes	5224,683	97	53,863		
Total	5309,960	100			