

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الموضوع :

العدالة التنظيمية و علاقتها بالدافعية للإنجاز
دراسة ميدانية في وحدة التهوية و التكييف للمؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرومنزلية "ENIEM" فرع ولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف :

أ. د. بن لعربي عادل

إعداد الطالبتين :

✓ سعيدي أهدادة

✓ سعدي سعديّة

السنة الجامعية: 2024 - 2025

الشكر

الحمد لله الذي أكرمنا بالصحة والعافية والقدرة على إنهاء هذا العمل المتواضع

أود أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور بن لعربي عادل، على صبرك،

دعمك، وكلماتك المشجعة التي كانوا سبب كبير في إتمام هذا العمل.

من قلبي، ألف شكر وتقدير.

على ما قدمه من دعم علمي وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل في كلية مولود معمرى - تيزي وزو -

على ما بذلوه من جهد في تزويدنا بالمعرفة والإرشاد طوال مسيرتنا التعليمية.

وأخص بالشكر عائلتي الكريمة وأصدقائي الأعزاء على دعمهم المستمر وتشجيعهم المتواصل،

الذين كانوا مصدرًا قويًا للراحة والقوة خلال هذه الرحلة الأكاديمية.

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾.

إلى أمي الغالية

التي كانت دائماً دعي وسندي، دعواتك كانت السر التي دعنتني أكمل رغم التعب والضغط.
أسأل الله أن يحفظك لي، وألا يحرمني منك أبداً،

إلى أبي العزيز

اللي عمره ما بخل عليّ بكلمة طيبة ولا نصيحة صادقة،
فأسأل الله أن يطيل في عمرك، ويجزيك خيراً على كل ما قدمته لي.

إلى إخوتي وأخواتي

(سفيان، ياسين، كاهنة)

الذي كانوا فكل لحظة، في الحلوة والمرّة،
كنتم دائماً مصدر قوتي وضحكتي،
ربي يحفظكم ويفرحكم كما فرحتوني.

إلى أصدقائي و صديقاتي اللذي شاركوني التعب، السهر، والنقاشات
الذي كانوا الضحكة فوسط الضغط، والنور وسط العتمة

(فريزة، سعدية، وسيم .)

هذا الإهداء اليكم كلكم ، لأن النجاح الذي يكون جماعي، يفرح أكثر.

وأخيراً،

إلى روعي...

التي لم تخذلني، والتي صبرت، وواصلت رغم الصعاب، حتى آخر خطوة،
هذا ثمرة تعبك، وفتاحة خير لمستقبل إن شاء الله يكون فيه اللي خير.

سعيدي أعدادة

الاهداء

بعد مسيرة دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات و المشقة و التعب،ها انا اليوم اقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبى و ارفع قبعتى بكل فخر،فالىهم لك الحمد قبل ان ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا،لانك وفقتنى على اتمام هذا العمل و تحقق حلمى...

أهدى هذا النجاح الى الذى زين اسمى بأجمل الالقاب،من دعمنى بلا حدود وأعطانى بلا مقابل الى من علمنى أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم و المعرفة،الى من غرس فى روحى الأخلاق داعمى الأول فى مسيرتى و قوتى و سندی بعد الله..

الى فخري و اعتزازى _والدى_

الى الشمعة التى تضيء حياتى الى من كان دعائها سر نجاحى الى رمز الصبر والتضحية... من دعمتني بلا حدود وأعطتني بلا مقابل، مصدر قوتي، وسندي فى الحياة.

الى_ أمى _الغالية أسأل الله أن يطول فى عمرها.

إلى أخواتى، الذين كانوا دومًا لي العون والسند.
إلى أصدقائى الذين شاركونى هذا المشوار بلوه ومزّه، وتركوا بصمة لا تُنسى فى ذاكرتى.
الى سندی ورفيق الدرب الذى كان لي الداعم الاكبر وعلى ثقته بنجاحى ودفعه لي نحو الافضل اهدى له هذا النجاح.

إلى كل من آمن بي فى لحظة شك، ووقف بجانبى حين تعثرت، أهدى ثمرة هذا الجهد.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
أ	الشكر
ب	إهداء
ر	الملخص باللغة العربية
ز	الملخص باللغة الانجليزية
ث	فهرس المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
8	اشكالية الدراسة
11	فرضيات الدراسة
12	أهمية الدراسة
12	اهداف الدراسة
12	اسباب إختيار الموضوع
13	المفاهيم الأساسية للدراسة
14	الدراسات السابقة
14	الدراسات العربية التي تناولت متغير العدالة التنظيمية
16	الدراسات المحلية التي تناولت متغير العدالة التنظيمية
18	الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير العدالة التنظيمية
20	الدراسات العربية التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز
23	الدراسات المحلية التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز
25	الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز
27	الدراسة التي تشمل كلا المتغيرين
27	التعقيب على الدراسات السابقة

الجانب النظري	
الفصل الاول: العدالة التنظيمية	
32	تمهيد
32	مفهوم العدالة التنظيمية
33	أبعاد العدالة التنظيمية
37	أهمية العدالة التنظيمية
38	نظريات العدالة التنظيمية
44	محددات العدالة التنظيمية
50	العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية
52	نماذج العدالة التنظيمية
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدافعية للإنجاز	
57	تمهيد
58	ماهية الدافعية
59	تعريف الدافعية للإنجاز
59	أنواع دافعية الإنجاز
61	مكونات الدافعية للإنجاز
62	خصائص الدافعية للإنجاز
62	وظائف الدافعية للإنجاز
63	نظريات الدافعية للإنجاز
70	قياس الدافعية للإنجاز
73	العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز
77	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للبحث في جانبها التطبيقي	
80	تمهيد
81	الدراسة الاستطلاعية
82	منهج الدراسة
82	مجتمع و عينة الدراسة

83	حدود الدراسة
89	ادوات جمع البيانات
94	نتائج الدراسة الاستطلاعية
98	أساليب المعالجة الاحصائية
99	صعوبات إنجاز مشروع البحث
100	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض و تحليل و نتائج الدراسة	
102	تمهيد
103	التذكير بفرضيات الدراسة
104	إختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي
104	ختبار فرضيات الدراسة
104	إختبار الفرضية الرئيسية
105	إختبار الفرضية الفرعية الاولى
106	إختبار الفرضية الفرعية الثانية
107	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
108	مناقشة فرضيات الدراسة
108	مناقشة الفرضية الرئيسية
109	مناقشة الفرضية الفرعية الاولى
110	مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
111	مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة
113	التوصيات
114	إستنتاج عام
117	قائمة المراجع و المصادر
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	84
02	إستجابات أفراد العينة وفق متغير السن	85
03	إستجابات أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	86
04	إستجابات أفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي	87
05	إستجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية	88
06	معاملات ارتباط البنود بالأبعاد التي تنمي إليها لاستبيان العدالة التنظيمية	91
07	معاملات الارتباط بين الأبعاد والأبعاد بالدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية	92
08	معاملات الثبات ألفا لاستبيان العدالة التنظيمية وأبعاده	93
09	أبعاد مقياس الدافعية للإنجاز	93
10	ثبات متغير العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ	95
11	ثبات متغير العدالة التنظيمية بطريقة التجزئية النصفية	95
12	ثبات متغير الدافعية للإنجاز بطريقة ألفا كرونباخ	96
13	الصدق الذاتي لمتغير العدالة التنظيمية	96
14	الصدق التمييزي لمتغير العدالة التنظيمية	96
15	الصدق الذاتي لمتغير الدافعية للإنجاز	97
16	الصدق التمييزي لمتغير الدافعية للإنجاز	97
17	إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات	104
18	إختبار الفرضية الرئيسية	104
19	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	105
20	إختبار الفرضية الفرعية الثانية	106
21	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	107

قائمة الاشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مخطط توضيحي للأبعاد	36
02	مخطط توضيحي للنظريات المفسرة للاعدالة التنظيمية	44
03	رسم توضيحي يمثل انواع الدافعية للانجاز	60
04	رسم توضيحي يمثل نظريات الدافعية للانجاز	70
05	هرم الاحتياجات الاساسية حسب ماسلو	74
06	إستجابات أفراد العينة وفق متغير الجنس	84
07	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	85
08	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	86
09	إستجابات أفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي	87
10	توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية	88

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أداة الدراسة (مقياس العدالة التنظيمية و الدافعية للإنجاز)	01
قائمة الاساتذة المحكمين	02
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "Eniem"	03
مخرجات نتائج Spss	04

ملخص بالعربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) و التعرف على مستوى كلا المتغيرين عند العمال، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن الفروق في العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية لدى موظفين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

أجريت الدراسة على عينة تكونت من موظفًا وموظفة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" خلال العام (2024-2025) الذين وزع عليهم استبيان الشعور بالعدالة التنظيمية (Niehoff & Moorman, 1993). واستبيان الدافعية للإنجاز لمحمد الأزرق.

أظهرت نتائج الدراسة

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM). حيث تبين أن ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية يترافق مع زيادة في دافعية الموظفين للإنجاز وتحقيق أهدافهم المهنية، مما يعزز الأداء العام للمنظمة.

كما كشفت الدراسة عن إمكانية التنبؤ بمستوى الدافعية للإنجاز من خلال العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، بينما لم يظهر بعد العدالة الإجرائية كمتغير تنبؤي ذو دلالة إحصائية.

كما أظهرت النتائج أن مستويات العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى موظفي المؤسسة كانت في مستوى متوسط، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذه العوامل لتحقيق بيئة عمل أكثر تحفيزًا وداعمة للموظفين.

وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز بناءً على متغير الجنس، حيث كانت هناك اختلافات بين الذكور والإناث في تقديرهم للعدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على دافعتهم للإنجاز.

بالإضافة إلى ذلك،

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية بناءً على الأقدمية الوظيفية، حيث كانت الفروق واضحة في مستوى العدالة المدركة من قبل الموظفين وفقًا لتجربتهم العملية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، الدافعية للإنجاز.

Abstract:

This study aimed to explore the relationship between organizational justice and achievement motivation at the National Company for Electrical and Household Industries (ENIEM), as well as to assess the level of these variables among employees. The study also sought to examine differences in organizational justice and achievement motivation based on gender, age, educational level, job position, and professional experience among the employees of ENIEM.

The study was conducted on a sample of male and female employees from ENIEM during the period of (2024-2025), aged between 41 and 50 years, with an average age of (45.2) years. The participants were distributed questionnaires on organizational justice (Niehoff & Moorman, 1993) and achievement motivation (Mohamed Al-Azraq).

The results of the study revealed a statistically significant positive relationship between organizational justice and achievement motivation among the employees of ENIEM. It was found that higher levels of organizational justice were associated with increased motivation for achievement and goal attainment among employees, which enhances the overall performance of the organization. The study also showed that achievement motivation could be predicted by distributive and interactional justice, while procedural justice did not appear to be a significant predictive variable.

Furthermore, the results indicated that the levels of organizational justice and achievement motivation among the employees were at an average level, suggesting the need for improvement in these factors to create a more motivating and supportive work environment. The study also revealed statistically significant differences in organizational justice and achievement motivation based on gender, where there were differences in how male and female employees perceived organizational justice and its impact on their motivation for achievement.

Additionally, the results showed statistically significant differences in organizational justice based on work tenure, where differences were clear in the level of perceived justice according to employees' work experience.

Keywords: Organizational justice, interactional justice, procedural justice, distributive justice, achievement motivation.

مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز من الركائز الأساسية في علم النفس التنظيمي والعمل، حيث تؤثر بشكل كبير على فعالية المؤسسات وكفاءة أداء العاملين. هذه المفاهيم أصبحت محط اهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في ظل تزايد التحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث. في ظل التحولات التنظيمية السريعة والمتغيرات العالمية التي تشمل العولمة، والتقدم التكنولوجي، وارتفاع مستوى المنافسة، أصبحت العدالة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في الشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء للمؤسسة، والالتزام بالقيم التنظيمية. في الوقت نفسه، تشكل الدافعية للإنجاز المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد نحو تحقيق أهدافهم بكل حوافز وكفاءة، حتى في مواجهة التحديات والصعوبات.

تسعى العديد من المنظمات في الوقت الحالي إلى توفير بيئة عمل تتسم بالعدالة، مما يعزز من شعور الأفراد بالمساواة والاحترام في التعامل، وخصوصًا فيما يتعلق بتوزيع الموارد، وطرق اتخاذ القرارات، وتفاعلات الموظفين مع الإدارة. هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تعزيز دافعية الأفراد للإنجاز، ورفع مستوى الأداء والإبداع والمبادرة داخل المؤسسة، مما ينعكس بدوره على استدامة وفعالية المنظمة. من جهة أخرى، يمكن أن يؤدي تجاهل العدالة التنظيمية إلى تقليص الدافعية للإنجاز، وظهور سلوكيات سلبية مثل الاستقالة، والمقاومة، والشعور بالاحباط، مما يؤثر سلبيًا على التوازن الداخلي للمؤسسة وقدرتها التنافسية.

ومن ثم تعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية بالغة الأهمية في إدارة المنظمات، كونها ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين منها المتغيرات السلبية؛ كالصراع التنظيمي، وضغوط العمل، والاعتراب الوظيفي، والغياب، والضيق النفسي، والاستعداد المنخفض للعمل، وصراع الدور، والمتغيرات الايجابية كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي،

والالتزام التنظيمي، والدافعية للإنجاز، والفعالية الذاتية المدركة، والصحة النفسية، وجودة الحياة، والتكيف مع العمل، والتوافق المهني.

فالعدالة التنظيمية تؤثر من ناحية على مستويات أداء الموظفين وكفاءتهم، وعلى إنتاجية المنظمة وفعاليتها من ناحية أخرى، فهي تعدّ مؤشر في سر جوانب متعددة من العمل والسلوكيات التنظيمية، ويؤدي إهمال الاهتمام بالعدالة التنظيمية في المنظمة إلى ورها ظهور بعض السلوكيات لدى الموظفين التي تؤثر بد على فاعلية وإنتاجية المنظمة.

وتعد الدافعية للإنجاز من المتغيرات النفسية الجوهرية التي تلعب دورًا حاسمًا في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل، لما لها من تأثير مباشر على مستوى الجهد المبذول، والمثابرة، والطموح نحو تحقيق الأهداف المهنية والتنظيمية. وتُعد هذه الدافعية من العوامل الأساسية التي تحدد مدى التزام الموظف، واستعداده لمواجهة التحديات، وقدرته على التغلب على المعوقات والسعي المتواصل نحو التميز والتفوق.

وترتبط الدافعية للإنجاز بعدد من المتغيرات التنظيمية والنفسية، سواء كانت سلبية أم إيجابية. فمن جهة، يؤدي انخفاض الدافعية إلى ظهور سلوكيات سلبية مثل: التراخي، وضعف الالتزام، وتدني الأداء، والشعور بعدم الرضا، والانسحاب النفسي أو الفعلي من العمل. ومن جهة أخرى، فإن ارتفاع مستوى الدافعية يرتبط بمتغيرات إيجابية مثل: الإنتاجية المرتفعة، والرضا الوظيفي، والشعور بالانتماء، والفعالية الذاتية، والإبداع، والمبادرة، والمثابرة في العمل، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق أهدافها بكفاءة.

وتُعد الدافعية للإنجاز مؤشرًا نفسيًا وتنظيميًا مهمًا لفهم سلوك العاملين داخل المؤسسة، كما تُشكل عاملاً حاسمًا في توجيه الطاقات البشرية واستثمارها بالشكل الأمثل. وعليه، فإن إغفال هذا البُعد أو ضعف

الاهتمام به داخل المنظمات قد يؤدي إلى بيئة عمل خاملة، تتسم بالركود والتقصير، مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام، ويُعيق تحقيق التميز المؤسسي والمنافسة المستدامة.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز، مع التركيز على كيفية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (مثل عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) على دافعية العاملين لتحقيق الإنجازات، بالإضافة إلى دراسة المتغيرات التنظيمية والشخصية التي قد تسهم في تعزيز أو تقييد هذه العلاقة.

وبالنظر إلى الأدبيات حول الموضوع فإن فهم العديد من السلوكيات التنظيمية وتفسيرها وضبط مساراتها بما يحقق الأداء التنظيمي الفعال، فإن إلقاء الضوء على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في علاقته بالدافعية للإنجاز، ومستوى كل منهما لدى الموظفين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (Eniem) يعتبر مساهمة في إثراء الأدبيات البحثية.

ولغرض تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، تم تجزئتها إلى ثلاثة أقسام:

✓ **الإطار التمهيدي للدراسة:** و يتضمن مشكلة الدراسة، وفرضياتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسبابها والتعريف الإجرائي لمفاهيمها، والدراسات السابقة ذات الصلة، والتعقيب عليها.

✓ **الجانب النظري** يتضمن فصلين فيتناول الفصل الأول **العدالة التنظيمية** من حيث مفهومها، وأبعادها، وأهميتها، ونظرياتها المفسرة لها، ومحدداتها، والعوامل المؤثرة على ادراكها، و نماذجها، والفصل الثاني يتناول **الدافعية للإنجاز**، من حيث تعريفها، ومكوناتها، وخصائصها، ووظائفها، ونظرياتها، وقياسها، والعوامل المؤثرة عليها.

✓ **الجانب التطبيقي:** فيحتوى على فصلين، يحتوي الفصل الثالث **بإجراءات الدراسة الميدانية** الذي يتناول الدراسة الاستطلاعية، والتعريف بالمؤسسة، و منهج الدراسة، و مجتمع وعينة الدراسة، وحدودها الزمنية والمكانية، وأدواتها، وأساليبها الاحصائية، والصعوبات. ويتناول الفصل الرابع **عرض**

ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة من الفرضية الأولى إلى الفرضية الرابعة وتقديم مقترحات وتوصيات، وفي الأخير استنتاج عام .

الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب الدراسة
6. تحديد مصطلحات الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

تتكون التنظيمات الإدارية ومنظمات العمل من مجموعة العناصر التي تتجمع معا وتعمل على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها والاتفاق عليها، ويعتبر المورد البشري اهم عنصر في التنظيم لأنه الجزء الحيوي الذي يدفع المنظمة نحو التقدم التطور ومن دونه لا يمكن انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف ومن مسلمات ان الفرد العامل يحتاج الي بيئة عمل محفزة ولكي يؤدي عمله بكفاءة و بالتالي ينبغي توفير مناخ عمل ايجابي ومحفز على العمل والابداع حيث يعتبر التنظيم احد العناصر الرئيسية في النشاط الاداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها او نشاطها او يعتبر التنظيم الكفاء هو الذي يستند الى مبادئ عملية متعارف عليها ويناسب اعمال المنظمة ونشاطها وله اثر كبير على نجاحها في انجاز مهام المحددة و يساعدها في تسهيل وتحسين سير العمل فيها وتحقيق انسجام والتنسيق بين ادارتها المختلفة وتحقيق اقصى استفادة ممكنة من قدرات العاملين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف المشتركة مع المنظمة.

ومن أهم الظواهر التنظيمية المؤثرة في سلوك الأفراد والمنظمات ظاهرة العدالة التنظيمية وتعتبر من أكثر المواضيع الإدارية حساسية في حياة أي منظمة مهما كان نوعها وذلك لان مفهوم العدالة يتدخل مع المفاهيم والمتغيرات التنظيمية التي ترتبط مباشرة مع اداء وسلوك العاملين داخل التنظيم ويعد توفير العدالة التنظيمية من اكبر التحديات التي تواجه المسؤولين لأن توفر يد المساواة والعدالة داخل العمل المنظمة يستدعي بالضرورة خلق وتكوين سلوكيات وظيفية وإيجابية ذات فائدة للمؤسسة ويؤدي دورا مهما في تحقيق اهداف المؤسسة وهكذا ا تصبح العدالة من الأساليب الإدارية التي تستدعي وجوبا خلق استعداد لتقديم سلوكيات الدور الإضافي فتصور الفرد للعدالة يؤثر على موقفه تجاه عمله كما يؤثر على علاقاته بالمؤسسة.

لقد ظهر مفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظرية أدامز التي تنص على أن الفرد يقارن معدل مدخلاته إلى مخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين، فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، وفي حين عدم تساوي المعدلين ينتج عنه التوتر وعدم الارتياح والذي يدفع الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر . (شطناوي، العقلة، ن .2013،ص73).

فالعدالة التنظيمية تعتبر احد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها و تستوحذ على اهتمام العلماء ،ومن بين اهم الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع دراسة "خيثر منال" 2023 تحت عنوان "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر" - تيارت "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تيارت. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت استبيانًا كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفًا. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ،

أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي كان ملحوظًا، مما يشير إلى أهمية تطبيق العدالة في بيئة العمل.

فعندما تتوفر العدالة فالعامل يصبح أكثر عطاء وغزارة في الإنتاج ومحافظة العاملين على إنجاز المنظمة وتقدمها والحرص على الإبداع والابتكار وشعوري 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 الى مراتب عليا وسعيهم نحو التمييز والتفوق . وهذا ما بينه الباحث (بن زانة نوفل خضير2014) في دراسته دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لأنواع الحوافز (المادية، المرتبطة بالوظيفة، والمرتبطة بمحيط العمل) على العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة

التفاعلية) تم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على عينة ميسرة من موظفي المؤسسة الوطنية للتقريب "ENAFOR" . واستخدم الباحث برنامج " SPSS " لتحليل البيانات .

تعتبر الدافعية في حد ذاتها أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لسلوك الإنسان، في المحرك لسلوك والباعث عليه، حيث وراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع رغبة. وحولها تتمحور محددات السلوك الإنساني بمجموعة من العوامل التي تحدد مساره واتجاهه تتمثل في مدخلات النظام . السلوكي، فسلوك الإنسان أو الحيوان مهما تعددت صورته وتباينت أهدافه، فإنه يدفع بواسطة قوة نفسية أو فسيولوجية، داخلية أو خارجية حتى تصل به إلى تحقيق الهدف المنشود، ومن خلال كل هذا تم إدراك المعنى الحقيقي لدافعية وهو ليس إشباع الحاجات المادية والتي تمثل الظروف المحيطة بالعمل فقط إنما هي إشباع الحاجات الداخلية التي تدفع العامل نحو العمل برغبة وحماس وروح معنوية عالية والتي تعكس حاجات النمو والإنجاز وهي تحقيق واحترام وتأكيد الذات.

كما تعرف الدافعية بانها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة و يشعر بالحاجة اليها او باهميتها العادية و المعنوية و النفسية له (فاطمة عبد الرحيم، 2015ص261) . .فالدافعية هي علاقة الفرد بالمحيط الذي ينتمي اليه فهي حاجة تنبع عن سلوك مستمر بفرض تحقيق غاية و هدف و قد يختلف حسب نوع الموقف.

ولقى مصطلح الدافعية للإنجاز رواجاً وسط العلماء حيث اهتموا بدراسته و البحث فيه و من بين هذه الدراسات دراسة **قواري حنان، 2014**، بعنوان الضغط المهني و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية الدوسن، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين **الضغط المهني ودافعية الإنجاز** لدى أطباء الصحة العمومية، مع التركيز على أطباء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية الدوسن، ولاية بسكرة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيانات لقياس مستويات الضغط المهني ودافعية الإنجاز لدى الأطباء المشاركين في الدراسة. حيث توصلت الى نتائج بأن وجود

علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط المهني ودافعية الإنجاز؛ أي أنه كلما زاد الضغط المهني، انخفضت دافعية الأطباء للإنجاز. أشارت النتائج إلى أن الضغوط المهنية تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي والرضا المهني لدى الأطباء.

و يمثل الدافع للإنجاز احد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية و هو مكون جوهري في عملية ادراك الفرد و توجيه سلوكه و تحقيق ذاته ، فالدافعية للإنجاز الذي يعرف بأنه الدافع او عبارة عن حالة داخلية نفسية او جسمية تثير السلوك في ظروف معينة و محددة و تواصله حتى تحقيق غاية معينة، وهو حالة الاثارة و التوتر الداخلي وقد التوازن بهدف إرضاء الدافع لإزالة التوتر ويجذب الكائن الحي باحباطاتهم برفد الدافع.(محمد شحاطة،2010،ص114). فالدافعية مثير قوة داخلية تحرك و تدفع الفرد لتحقيق اهدافه و اشباع رغباته .

و تعد العدالة التنظيمية و الدافعية للإنجاز من الموضوعات المحورية في إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي حيث تشكل العدالة التنظيمية أساسا للتفاعل الموظفين مع بيئتهم العملية فيما تعكس الدافعية للإنجاز درجة التزام الافراد بتحقيق الأهداف التنظيمية و الشخصية وتتسم علاقة بين الهدفين والمفهومين بالتعقيد والتداخل اذ تعتمد على الابعاد المختلفة و تاثيراتها على العوامل النفسية و الاجتماعية التي تحفز الافراد لتحقيق الإنجاز.

وعليه يمكننا طرح التساؤل العام التالي:

هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM"؟

وتفرع علي هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

▪ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدي عمال المؤسسة

الوطنية للصناعات الكهرومنزلية" ENIEM " ؟

▪ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة التعاملية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" ؟

▪ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة الاجرائية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM " ؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة التنظيمية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM " ؟

الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM "

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين العدالة التعاملية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM "

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين العدالة الاجرائية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM"

3. أهمية الدراسة:

✓ الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية والدافعية للانجاز وإيجاد العلاقة بينهم.

✓ تبرز أهمية الدراسة الحالية في رفع الانجاز لدى العمال كونها تطرقت إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للانجاز.

✓ يساعد على دراسة مدى شعور العمال بالعدالة في القرارات والترقيات وتوزيع المهام، يمكن معرفة ما إذا كانوا راضين أم يعانون من الإحباط.

4. أهداف الدراسة:

- ✓ تقييم درجة إحساس العاملين في المؤسسة بالعدالة التنظيمية.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز
- ✓ التعرف على درجة توفر العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) والدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة "ENIEM".

5. أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف ان لكل باحث اسباب و دوافع أدت به الى اختيار اي مشكلة من اجل دراستها و البحث فيها و هذا لاحساسه باهمية التطرق اليها بالدراسة للوصول الى تفسيرات و اجابات لتساؤلات و الفرضيات المطروحة ، و من الاسباب التي ادت الى اختيار هذا الموضوع:

✓ الرغبة والدافعية اللتان تدفعان بنا لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية.

✓ الحاجة الماسة للتعرف على العوامل المؤثرة على أبعاد المختلفة من كلا المتغيرين بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز.

✓ محاولة فهم طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز

✓ كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية وضمن التخصص.

6. تحديد مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لمنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة (سامر عبد المجيد البشاشة ، 2008، ص106).

وهي إدراك العامل بحصول على عوائد تتناسب مع الجهد الذي يبذله واشراكه في صنع القرارات التي لها علاقة بوظيفته، واحساسه بتعامل المسؤولين معه بموضوعية واحترام داخل المؤسسة الوطنية.

العدالة التوزيعية: تركز حول مخرجات التنظيمية للعمال والمتمثلة في الرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل

العدالة الإجرائية: تمق الطرق التي يتم تصميمها لتعزيز مشاركة العمال في إخاذ القرارات لتقليل في الأخطاء التي يتم اتخاذها في معايير معتمدة في تقييم أداء العمال

عدالة المعاملات: هي درجة إحساس العمال بحسن المعاملة بين الزملاء في العمل وذلك من خلال التعامل معهم بالانتماء والاحترام ووجود العدالة والثقة بينهم

إجرائيا:

تتمثل في شعور عمال وحدة التهوية و التكيف ب "المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية" بالعدالة على مستوى الاجر المناسب ساعات العمل المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاحترام . و التقدير .

الدافعية للإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافعية للإنجاز في علم النفس الى "الفرد ادلر" **Alfred adler** الذي اشار الى الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة كما عرض له "كيرت ليفين" **Kert**

levin في ضوء تناوله لمفهوم الطموح . (عبد اللطيف خليفة، 2006، ص88).

إجرائياً:

الدافعية للإنجاز تقاس داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (Eniem) بمدى سعي الموظف لتحقيق أهدافه بكفاءة و مبادرته في ضوء عقبات و عراقيل و صعوبات و رغبته و ميله لتجاوزه بشكل جيد، و هو أيضا الرغبة في النجاح و اظهار القدرات العالية.

7. الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري ، لأنها توفر الكثير من المعلومات بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث ، فهي توفر المعمومات النظرية ، والبيانات والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة بين على أساسها البحث وموضوع دراستنا الحالية هو موضوع حديث نوعا ما ، هذا ما يفسر نقص الدراسات في هذا الصدد خاصة الدراسات التي تطرقت إلى نفس المتغيرات المتناولة في هذه الدراسة. وفيما يلي نقوم بعرض ما توصلوا إليه الباحث من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة

1.7. الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية:

1.1.7. الدراسات العربية:

دراسة "أحمد عبد الله، سمير حسن" (2018) بعنوان: "تأثير العدالة التعاملية على دافعية الإنجاز لدى الموظفين" دراسة تطبيقية في القطاع البنكي استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأجروا استبياناً على عينة مكونة من 120 موظفاً في عدد من البنوك بمدينة القاهرة. هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير العدالة التعاملية على دافعية الإنجاز لدى موظفي البنوك، من خلال فهم كيف تؤثر جودة المعاملة والتواصل الإداري على تحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف توصلت النتائج الى:

✓ وجود علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التعاملية ومستوى دافعية الإنجاز، حيث أظهر الموظفون الذين شعروا بمعاملة عادلة ومحترمة مستويات أعلى من المثابرة والرغبة في تحقيق النجاح المهني.

✓ كما أبرزت الدراسة أن العدالة التعاملية تساهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الالتزام ويحفز الأداء

دراسة "زينب إبراهيم" (2020) بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية" هدفت دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية. اعتمدت المذكرة على دراسة العلاقة بين العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. كما تم استخدام أدوات تحليل إحصائي مثل الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي القطاع العام في مصر. توصلت إلى نتائج

✓ العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي

✓ الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بتوزيع المكافآت والفرص بشكل عادل بين الموظفين

دراسة "عبد الرحمن محمد العزاوي" (2020) بعنوان: "أثر العدالة التوزيعية على دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الحكومية" أجرى بحثاً نُشر في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بغداد، هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدراك العدالة التوزيعية ومستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في القطاع الحكومي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 150 موظفاً من وزارات عراقية مختلفة، مستخدمة مقياساً للعدالة التنظيمية يركز على العدالة التوزيعية، إلى جانب مقياس لدافعية الإنجاز مستند إلى نظرية ماكلياند. أظهرت النتائج إلى:

✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين الشعور بالعدالة في توزيع الموارد والمكافآت وبين ارتفاع دافعية

الإنجاز، حيث تبين أن الموظفين الذين يشعرون بعدالة التوزيع يميلون إلى إظهار سلوكيات مهنية

إيجابية كالالتزام والمبادرة والمتابعة.

✓ كما أوضحت الدراسة أن العدالة التوزيعية تؤثر تحديداً في أبعاد الإنجاز المتمثلة في السعي نحو الامتياز، وتجاوز التحديات، وتحقيق الأهداف. وأوصى الباحث بضرورة ترسيخ مبدأ العدالة في توزيع المكافآت، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وربط الأداء الفردي بالمكافآت بشكل شفاف.

2.1.7. الدراسات المحلية (وطنية):

دراسة "محمد دُر" (2016) بعنوان: "العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة"، موضوع العدالة الإجرائية باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية، وسعى إلى تحليل أثرها في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث تم استخدام استبيان لقياس كل من مستوى إدراك العدالة الإجرائية ومستوى الولاء التنظيمي. وأظهرت النتائج الى :

✓ وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، حيث تبين أن الأساتذة الذين يدركون وجود عدالة في الإجراءات الإدارية وعمليات اتخاذ القرار داخل الجامعة يُظهرون مستويات أعلى من الانتماء والالتزام بالمؤسسة.

✓ وأكدت الدراسة على أن العدالة في الإجراءات، مثل الشفافية، المشاركة، واحترام القواعد، تُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز العلاقة بين الموظف ومؤسسته، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وتحفيزه الداخلي. وأوصى الباحث بضرورة إرساء ممارسات إدارية عادلة في الوسط الجامعي لتعزيز الولاء المهني والاستقرار التنظيمي .

دراسة عبد الرشيد رحابي (2020) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز دراسة ميدانية في مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة" مذكرة ماجستير اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية)، ومستوى دافعية الإنجاز لديهم في بيئة العمل داخل مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة. سعت الدراسة لفهم كيف يمكن لممارسات العدالة داخل المؤسسة أن تؤثر على تحفيز العاملين لتحقيق أهدافهم المهنية و اظهرت النتائج الى:

- ✓ وجود علاقة إيجابية واضحة بين إدراك العدالة التنظيمية ومستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين.
- ✓ بينت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بأن هناك عدالة في توزيع الموارد والفرص والإجراءات الإدارية يظهرون دافعية أعلى، ويتسمون بالمتابعة والرغبة في تحقيق التميز المهني.
- ✓ أظهرت الدراسة أهمية كل من العدالة التوزيعية (توزيع المكافآت والموارد بشكل عادل)، العدالة الإجرائية

(شفافية ونزاهة العمليات الإدارية)، والعدالة التعاملية (كيفية معاملة الموظف من قبل الإدارة) في تعزيز دوافع الإنجاز.

دراسة "أمينة حريزي" (2023) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية" دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، وتحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وتقديم توصيات تساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ورفع مستوى الرشاقة التنظيمية لتحسين أداء القوى العاملة و اظهرت النتائج الى:

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

✓ أظهرت النتائج أن تعزيز العدالة التنظيمية يمكن أن يسهم في تحسين الرشاقة التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة.

3.1.7. الدراسات الأجنبية:

دراسة " Gary Ruder " "جاري رودر " (2003) بعنوان: "العدالة التنظيمية والثقة ودورالفعالية الذاتية العالية" تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي : إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية والثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟ وتهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية الثقة ودور الفعالية الذاتية العالية. كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة القياس لجمع البيانات مف الميدان. واتخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين وذو الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة ، الكبيرة والصغيرة ، البالغ عدد أكثر مف 500 موظف ، وبلغ حجم العينة 350موظف.

وأهم النتائج التي توصمت إليها هذه الدراسة تتمثل في:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية الثقة في المنظمة
- ✓ العلاقة بين العدالة الإجرائية و دور الفعالية الذاتية العالية والثقة في المنظمة لم تكن ذات دلالة
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية العالية.
- ✓ العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم . تكف ذات دلالة

دراسة "Kotraba" "كوترابا" (2003) بعنوان: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وتغيب الموظفين ودور ضغوط العمل" هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب. وقد افترض الباحث انه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل و معدلات الغياب. وقد شارك في هذه الدراسة عاملون من مؤسسات مختلفة في أمريكا لاختبار صحة الفرضيات وأجريت الدراسة عن طريق الانترنت ، وبلغ عدد المشاركين فيها 233 فردا ، وأشارت نتائج الدراسة إلى مايلي:

✓ هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والتفاعمية والإجرائية) و مستويات ضغوط العمل.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية و معدلات الغياب.

✓ لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية و مستويات ضغوط العمل

دراسة "هاياشي وآخرون" " Hayashi et al " (2011) بعنوان : "تقييم مخاطر العدالة التنظيمية المنخفضة على الضيق النفسي والاستعداد المنخفض للعمل" دراسة حول العوامل الوسيطة التي هدفت إلى تقييم مخاطر العدالة التنظيمية المنخفضة على الضيق النفسي، والاستعداد المنخفض للعمل، وفحص العوامل الكامنة بين العدالة التنظيمية وهذه النتائج. تم جمع بيانات من استبيان متعدد الأبعاد من عينة تكونت من (1814) موظفًا في شركة يابانية. وأشارت النتائج الى أن:

✓ الأشخاص الذين يعانون من انخفاض في العدالة التنظيمية معرضون لخطر أعلى للإصابة بالضيق النفسي والاستعداد المنخفض للعمل مقارنة بنظرائهم الذين يشعرون بعدالة أعلى.

✓ يلعب كل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية دورًا وسيطًا في العلاقة بين العدالة التنظيمية والضيق النفسي والاستعداد للعمل.

✓ انخفاض العدالة التنظيمية يُعتبر عامل خطر بارز للإصابة بالاضطراب النفسي وقلة الرغبة في العمل.

✓ في المقابل، العدالة التنظيمية العالية يمكن أن تقي من الضيق النفسي وتعزز الرغبة في العمل والالتزام الوظيفي

2.7. الدراسات الخاصة بالدافعية للإنجاز:

1.2.7. دراسات عربية:

دراسة "محمود أحمد حسان" (2017) بعنوان: "دافعية الإنجاز لدى طلاب المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالتحصيل الدراسي" هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي لدى طلاب المدارس الثانوية في الأردن. كان هدف الباحث الأساسي هو التأكد من وجود ارتباط بين مستوى دافعية الإنجاز والأداء الأكاديمي للطلاب في مختلف المواد الدراسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتناسب مع دراسة العلاقة بين متغيرين مثل دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي تم اختيار 500 طالب وطالبة من مدارس حكومية وخاصة في مختلف مناطق المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي لضمان تمثيل مختلف الفئات الدراسية تم استخدام 30 استبيان مكون من سؤالاً تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: قياس دافعية الإنجاز، قياس التحصيل الدراسي، تقييم تأثير البيئة المدرسية والدعم الأسري .

توصلت النتائج الى:

✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي، مما يعني أن الطلاب الذين أظهروا دافعية

- ✓ عالية للإنجاز كانوا أكثر قدرة على تحقيق نتائج أكاديمية عالية .
- ✓ الطلاب ذوو الدافعية العالية يحققون نتائج أكاديمية أفضل.
- ✓ الدعم الأسري كان عاملاً مهماً في رفع دافعية الإنجاز.
- ✓ البيئة المدرسية الإيجابية ساهمت كذلك في تحفيز الطلاب
- ✓ فروق بين الجنسين:
- ✓ الفتيات أظهرن دافعية أكبر للإنجاز مقارنة بالذكور.
- ✓ التحصيل الأكاديمي كان متقارباً بين الجنسين.

دراسة "سامي أحمد الجابري" (2018) بعنوان: "دافعية الإنجاز لدى طلبة الجامعات العربية دراسة مقارنة بين دول عربية رسالة ماجستير من جامعة قطر هدفت الدراسة الى مقارنة دافعية الإنجاز بين طلاب الجامعات في ثلاث دول عربية هي السعودية، الإمارات، والأردن تم التركيز على تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على دافعية الإنجاز في هذه الدول، استخدم الباحث المنهج المقارن التحليلي لدراسة الفروق بين الطلاب في هذه الدول الثلاث ، تم اختيار 600 طالب وطالبة (200 من كل دولة) من الجامعات الحكومية في السعودية، الإمارات، والأردن، استخدم الباحث استبياناً موحداً لقياس دافعية الإنجاز، حيث تم تصميم الاستبيان ليعكس القيم الاجتماعية والثقافية لكل دولة.

توصلت النتائج الى أن:

- ✓ السعودية أظهرت الدراسة أن الطلاب في السعودية كان لديهم دافعية أعلى مقارنة بالطلاب في الإمارات والأردن. يُعزى ذلك إلى التوقعات الاجتماعية العالية التي تشجع على التفوق.
- ✓ الإمارات أظهر الطلاب في الإمارات تأثيراً كبيراً من الضغوط الاجتماعية، مما قد يؤثر على دافعتهم في بعض الأحيان.

✓ الأردن الطلاب في الأردن أظهروا دافعية معتدلة، وهو ما يعكس تأثير البيئة الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

دراسة "هشام شناعة، ميساء عبيد، ساندي جابر" (2023) بعنوان: "دافعية الإنجاز وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم" جامعة فلسطين التقنية خضوري، فلسطين هدفت الدراسة التعرف إلى دافعية الإنجاز وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم بفلسطين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمةً اختيرت بطريقة العينة المتيسرة بواسطة الاستبانة الإلكترونية، (Google Form).

وأظهرت نتائج الدراسة أن :

✓ دافعية الإنجاز لدى طلبة المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين في طولكرم كانت بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين في طولكرم أيضاً مرتفعاً.

✓ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ومستوى التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.83).

✓ وجود اختلاف دال إحصائياً في دافعية الإنجاز وعلاقتها بالتحصيل الدراسي تبعاً لمتغير الجنس وكان لصالح الإناث،

✓ لا يوجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دافعية الإنجاز وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات (العمر، والتخصص،

والمؤهل العلمي). أوصت الدراسة ضرورة أن يقوم المعلم بتعزيز دافعية الإنجاز لدى طلبته في المرحلة الأساسية.

2.2.7. الدراسات المحلية (الوطنية):

دراسة "يوسف كمال" (2018) بعنوان: "أثر محددات الدعم التنظيمي على دافعية الإنجاز دراسة ميدانية على عينة في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر". هذه الدراسة عبارة عن أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإقتصاد، تصب الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تناولها البحث كالتالي: محاولة التعرف على واقع الدعم التنظيمي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية وأثره على دافعية، ومحاولة التعرف على واقع الدعم التنظيمي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية وأثره على دافعية، وتوضيح مدى وجود ارتباط بين محددات الدعم التنظيمي المدرك والمتمثل في (العدالة التنظيمية. سلوك القيادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرار ودعم تقدي الذات لدى العاملين)، وبيان أثرها على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، ثم بيان أثر ذلك على الإلتزان التنظيمي ومن أثرها على دافعية العاملين للإنجاز، وتقديم بعض التوصيات لأصحاب القرار في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بخصوص إدراك العاملين للدعم التنظيمي والمتغيرات الحاكمة في دافعية الإنجاز.

و توصلت نتائج الدراسة الى:

- ✓ وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين محددات الدعم التنظيمي (كالعدالة التنظيمية وسلوك القيادة والمشاركة) وإدراك العاملين للدعم التنظيمي.
- ✓ إدراك الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الإلتزان التنظيمي للعاملين.
- ✓ الإلتزان التنظيمي بدوره يعزز دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الصحية العمومية.

✓ توصيات موجهة لتحسين ممارسات الدعم التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز دافعية العاملين.

دراسة "مدبوب نوال" (2020) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز (تقرت)" مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم النفس العمل والتنظيم هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "تقرت" كذا معرفة العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بالدافعية للإنجاز، ومعرفة اختلاف أفراد عينة البحث على مقياس الدافعية للإنجاز المستخدم في هذا البحث تبعا لمتغيرات 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 للادوات من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات كان منها معامل الارتباط بيرسون، كاختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ 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 الاجرائية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.
- ✓ عدم وجود علاقة بين العدالة التفاعلية والدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت.
- ✓ لا يوجد اختلاف في الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز تقرت تبعا للمتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية).

دراسة "منيرة فاطمة الزهراء" (2023) بعنوان: أثر الدافعية للإنجاز الأكاديمي على الرضا عن التخصص لدى طلبة الجامعة" جامعة خميس مليانة قسم علم النفس وعلوم التربية هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدافعية للإنجاز الأكاديمي على الرضا عن التخصص لدى الطلبة، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس الدافعية للإنجاز الأكاديمي على عينة من طلبة جامعة خميس مليانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بلغ عددهم (148) طالبا وطالبة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة أن:

- ✓ الدافعية للإنجاز الأكاديمي تؤثر على الرضا عن التخصص لدى طلبة السنة الثانية ليسانس إرشاد وتوجيه قسم علم النفس وعلوم التربية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز الأكاديمي لدى طلبة السنة الثانية ليسانس إرشاد وتوجيه قسم علم النفس وعلوم التربية.

3.2.7. الدراسات الأجنبية:

دراسة "Hearsy blashaerd " "هيرسي بلاشارد" (1983) بعنوان الانماط القيادية في ادارة المدارس وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى المعلمين.هدف هذه الدراسة هو التعرف الانماط القيادية في ادارة المدارس وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى المعلمين، وتمثلت عينة الدراسة في كل مديري المدارس للمرحلة الثانوية بجدة ،و كانت العينة عشوائية مثلت المجتمع الاحصائي، اما الادوات المستخدمة مثلت النسبة المؤوية و معامل بيرسون و ك2 لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أما النتيجة العامة التي توصلت اليها الدراسة هي ان :

✓ الدافعية للإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون فيها النمط القيادي هو نمط تفويض وائل بنمط الأمر.

دراسة "ماروا بوت، طارق محمود خان، محمد نذير جبار" **Marwa Butt, Tariq Mahmood** "بمعنوان: (2022) **Muhammad Naveed Jabbar**" Khan والاداء الأكاديمي لدى طلاب الجامعات" جامعة لاهور، باكستانهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الدافعية للإنجاز على الرضا والاداء الأكاديمي لدى طلاب الجامعات في لاهور. تم استخدام الدافعية للإنجاز كمتغير مستقل، بينما تم اعتبار الرضا والاداء الأكاديمي كمتغيرات تابعة شملت العينة 357 طالبًا، تم اختيارهم بأسلوب العينة الميسرة

أظهرت النتائج الى :

✓ وجود ارتباط إيجابي كبير بين الدافعية للإنجاز والرضا والاداء الأكاديمي
 ✓ كما تبين أن الدافعية للإنجاز تؤثر بشكل معتدل على الرضا والاداء الأكاديمي، مما يشير إلى أهمية تعزيز الدافعية لدى الطلاب لتحسين نتائجهم الأكاديمية.

دراسة "بريانشي جاين (Priyanshi Jain) (2023) "بمعنوان "تأثير الدافعية للإنجاز والتسويق الأكاديمي على الاداء الأكاديمي بين طلاب الجامعات" تكونت من 100 طالب وطالبة جامعيين تتراوح أعمارهم بين 18 و 24 عامًا. استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد واختبار بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير كل من الدافعية للإنجاز والتسويق الأكاديمي على الاداء الأكاديمي بين طلاب الجامعات. أظهرت النتائج الى :

أن الدافعية للإنجاز لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الأكاديمي (قيمة. $p = 0.048$) التسوية الأكاديمي كان له تأثير سلبي على الأداء الأكاديمي، مما يشير إلى أن الطلاب الذين يؤجلون مهامهم يميلون إلى تحقيق أداء أكاديمي أقل.

✓ تم تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، حيث أظهرت الطالبات مستويات أعلى من الدافعية للإنجاز وأداء أكاديمي أفضل مقارنة بالطلاب الذكور.

الدراسة التي تشمل كلا المتغيرين معا (العدالة التنظيمية و الدافعية للإنجاز):

دراسة "توف عبد الله بن جمعة" (2024) بعنوان: مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج الى:

- ✓ أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية كان مرتفعاً.
- ✓ كما تبين أن دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.
- ✓ وجدت علاقة إيجابية بين مستوى العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز.
- ✓ لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق تعزى للرتبة الأكاديمية لصالح الأساتذة، وفرع التخصص لصالح المجال التربوي.

8.التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز، تبين أن العديد من هذه الدراسات اهتمت بتحليل تأثير إدراك الموظف لممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على سلوكياته ومواقفه التنظيمية، بما في ذلك الدافعية للإنجاز، التي تعد أحد أبرز محددات الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

وقد لوحظ أن الدراسات الوطنية والعربية تركزت على قطاعات متعددة، من التعليم والصحة والإدارة العمومية، حيث كشفت نتائجها في مجملها عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ودافعية الإنجاز. فمثلاً، توصلت دراسة أمينة حريزي (2016) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى عمال مديرية النشاط الاجتماعي. كما أظهرت دراسة عبد الرشيد رحابي (2016) أن إدراك العدالة داخل المؤسسة يسهم في رفع مستويات الدافعية وتحقيق الإنجاز المهني.

من جهة أخرى، تناولت بعض الدراسات، كدراسة عبد الرحمن العزاوي (2014)، التأثير التفاعلي للعدالة التنظيمية مع متغيرات مثل الصحة النفسية والتمكين، مما يدل على تطور في التداول النظري للعلاقة بين العدالة والدافعية، وذلك عبر إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة تسهم في تعميق فهم الظاهرة المدروسة. أما على الصعيد الأجنبي، فقد توصلت دراسات مثل دراسة Hayashi et al. (2023) ودراسة Anwar et al. (2022) إلى نتائج مقاربة، حيث أظهرت أن العدالة التنظيمية تسهم في تحسين الرضا الوظيفي، خفض مستويات الضغط النفسي، وتعزيز الفعالية الذاتية، وكلها عوامل تُعد محفزات مهمة لدافعية الإنجاز.

إلا أنه، ورغم ثراء هذه الدراسات، إلا أن الملاحظ هو أن أغلبها اكتفى بالتركيز على العلاقة الثنائية المباشرة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز، دون التعمق في تفسير الآليات النفسية أو التنظيمية التي تتوسط هذه العلاقة. كما أن معظم هذه الدراسات تبنت المنهج الكمي الوصفي باستخدام الاستبيانات كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهو ما قد يؤثر على عمق النتائج المستخلصة، لكونه لا يسمح بفهم أبعاد التجربة التنظيمية بشكل شامل.

كما يلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياقات قطاعية محددة مثل الإعلام، الصناعة الإبداعية، أو القطاع العسكري، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول العلاقة في بيئات عمل تختلف في ديناميكياتها وهيكلتها.

من جهة أخرى، ركزت بعض الدراسات على تأثير المتغيرات الديموغرافية كالجنس، السن، والخبرة المهنية على إدراك العدالة، غير أن هذا التأثير لم يحظ بتحليل معمق في سياق العلاقة مع الدافعية، ما يجعل من الضروري إعادة النظر في الدور الذي قد تلعبه هذه الخصائص الشخصية في تكييف العلاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز.

وبصفة عامة، تتقاطع نتائج الدراسات السابقة حول أهمية إدراك العدالة التنظيمية كأحد المحددات المركزية في رفع دافعية الموظف لتحقيق الإنجازات، وهو ما يدعم أهمية الموضوع الحالي، ويدعو إلى دراسة أكثر دقة وشمولاً لهذه العلاقة، سواء من خلال تبني مناهج مختلطة أو دراسة متغيرات وسيطة ومعدلة لم تُتناول بالقدر الكافي في الأدبيات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الاول: العدالة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم العدالة التنظيمية

2. أبعاد العدالة التنظيمية

3. أهمية العدالة التنظيمية.

4. نظريات العدالة التنظيمية.

5. محددات العدالة التنظيمية

6. العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية

7. نماذج العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والدراسات التنظيمية، حيث تمثل عاملاً حاسماً في بيئة العمل، إذ تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، دافعهم، و إنتاجيتهم. يشير هذا المفهوم إلى التوزيع العادل للموارد والفرص داخل المنظمة، فضلاً عن العدالة في الإجراءات و التفاعل بين الأفراد، بما يعزز من تعزيز الشعور بالثقة والمساواة بين العاملين والإدارة.

منذ أن بدأت الدراسات حول العدالة التنظيمية في الظهور، أصبحت هذه الفكرة محورية في التحليل السلوكي للمؤسسات، إذ إن شعور الأفراد بأنهم يعاملون بشكل عادل يعد أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في أدائهم الوظيفي وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. ترتبط العدالة التنظيمية بعدة أبعاد، أهمها العدالة التوزيعية التي تهتم بتوزيع المكافآت والموارد، العدالة الإجرائية التي تركز على كيفية اتخاذ القرارات، و العدالة التفاعلية التي تتعلق بكيفية معاملة الأفراد بعضهم البعض داخل المنظمة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى نشأة تطور العدالة التنظيمية أهميتها ،محددات ،ابعادها، بالإضافة الى نماذج العدالة التنظيمية و كذا نظرياتها و العوامل المؤثرة فيها .

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم. (السعود،2009، ص 201).

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنه

أجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (حاكم محسن، 2016، ص 6).

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

يقصد بالعدالة التنظيمية: ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. (العطوي، 2011، ص 170).

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة

2. أبعاد العدالة التنظيمية:

أن هناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، وهي:

1.2 العدالة التوزيعية: (Distributive Justice): وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها

الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة و

حددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي. (العطوي، 2007، ص 21).

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

➤ قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذ حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

➤ قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذ حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

2.2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. (السعود، ب س، ص 202).

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية. (المحارمه، 2000، ص36).

ثبات الاجراءات

دقة الاجراءات

صحة الاجراءات

واقعية وأخلاقية الاجراءات

عدم التحيز

3.2. العدالة التفاعلية (Interactional Justice) :

وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف

بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظّمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر

في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (محفوظ، 2016، ص 05).

4.2. العدالة التقييمية (Evaluative justice):

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز. (رهيو،

2014، ص. 12).



الشكل (01) مخطط تونصبيحي للأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبان

- العدالة الإجرائية: تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات
 - العدالة التفاعلية: تتعلق بكيفية معاملة الموظف خلال تنفيذ الإجراءات وشرح أسبابه
 - العدالة التوزيعية: تركز على كيفية توزيع المكافآت والمخرجات بناءً على معايير مختلفة مثل المساواة والحاجة والتنوع
 - العدالة التقييمية: تركز على تقييم أداء الموظفين بشكل عادل ومستقل
- الربط بين الأبعاد:

تُعتبر الأبعاد الأربعة مكملة لبعضها البعض في بناء بيئة عمل عادلة، حيث يعزز كل منها الشعور بالإنصاف والرضا لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والتحفيز.

3. أهمية العدالة التنظيمية.

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة. وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (عطا، مصطفى، وبريسم، د. ت. ص 135).

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

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

✓ تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة

بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

4. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

يذكر (البدراي، 2010) أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفدها باحثون كان أولهم (ادمز، 1963) وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية (لشايين، 1985) حيث كانت العدالة إحدى القيم، وجميع تلك البحوث التي اشتركت في صياغة مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملات قد استفادت من البحوث الكلاسيكية في الحوافز والحاجات والدوافع

(البدراي، 2010، ص 27).

وفيما يلي أهم النظريات التي أعطت تفسيراً لكيفية إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية

1.4. نظرية العدالة (المساواة) لآدمز:

تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى (آدمز) (Adams) أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة و المساواة أو عدم العدالة و عدم المساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين (البدراي، ب، س، ص 27، 28).

ويعرف (آدمز Adams) المدخلات على أنها خصائص الفرد كالعمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم ومدة الخدمة والمهارة، في حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق مشروع خاص بالفرد مثل الترقية الاجتماعية والسلطة والمكافآت وغيره. (رهيو، 2014، ص. 190).

ساهمت نظرية المساواة في إعطاء تفسير حول العدالة التنظيمية من خلال أول أبعادها وهي العدالة التوزيعية، حيث تفسر أن إدراك العدالة التنظيمية يتم من خلال عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع الآخرين في العمل فيما يخص مدخلاته ومخرجاته، حيث تحدث العدالة عندما يشعر الفرد بأن نتائج

المقارنة التي أجراها مع الآخرين عادلة ومنصفة له، في حين أن إدراك الأفراد لعدم العدالة سببه اختلال ميزان تلك المقارنة باتجاهها نحو طرف دون الآخر .

2.4. نظرية التوقع لفروم (Vroom): ترى نظرية التوقع أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج منتظمة كالمكافآت، زيادة في الأجر، ترقية، وكذا منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له. (العطية في خرموش، 2003، ص47).

ووفق نظرية التوقع يختار الفرد سلوكا معيناً دون الآخر بناء على قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل (السلمي، ب س، ص.113). فمن خلال نظرية التوقع يدرك الفرد العدالة التنظيمية من عدمها، نتيجة التصورات المسبقة والتوقعات التي يبنينا حول ما سيتحصل عليه من عوائد نتيجة أدائه لعمله وبذله لجهد فيه، ويشعر الفرد بالظلم حسب النظرية عندما لا تصدق توقعاته مع ما تحصل عليه من عوائد

3.4. نظرية بورتولولر (Porter and lawler): تعتبر هذه النظرية نموذج موسع لنظرية التوقع والتي أكد فيها (بورتولولر وولر Porter and lawler) على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بدل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها (سلطان، 2006، ص29).

فلا يختلف (بورتولولر وولر Porter and Lawler) كثيراً مع فرووم (Vroom) حيث يفهم من نموذجهما أن رضا الفرد يتحقق من خلال التوقع الذي يبنينه حول المكافأة التي يستحقها والتي تساوي الجهد الذي يبذله، وأن إدراكه للعدالة يكون في حالة صدق ذلك التوقع.

4.4. نظرية العدالة لرولز (Rawls) :توجد ثلاث تصورات في المعاملة حسب نظرية العدالة عند (رولز Rawls) هي:

- التصور الشخصي: ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
- تصور العلاقات بين الأشخاص: ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية..
- تصورات التعاون الاجتماعي: ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية(معمرى،2014ص.89،90).

و يقول (رولز Rawls) أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة، ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلا حتى ولو انقلبت الأشياء، ولتحقيق هذه الغاية لا بد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فبدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة (سلطان،سوزان اكرم.ص344).

وقد قدم (هيوسمان Huseman1979) منظورا جديدا في العدالة التوزيعية، يقسم الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:

- الشخص الحساس للعدالة : ويتجه هذا الشخص في اتجاهين إذا أدرك ظروف عدم العدالة، وهما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- الشخص الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته، عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية

- **الشخص غير الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية. (تير، ب س، ص 40).
- وقد قدم (هيوسمان 7991 Huseman) منظورا جديدا في العدالة التوزيعية، يقسم الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:
- **الشخص الحساس للعدالة:** ويتجه هذا الشخص في اتجاهين إذا أدرك ظروف عدم العدالة، وهما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- **الشخص الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.
- **الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية (خميس أبوا النداء، ص 156، 157).
- فنظرة نظرية الحساسية للعدالة تنطلق من مراعاة عامل الفروقات الفردية في تحديد مدى وجود العدالة التنظيمية من عدمها، ويختلف الأفراد في إدراكهم للعدالة من خلال حساسيتهم نحو المواقف والقرارات الحاصلة في المنظمة، ويتبع كل فرد طريقة معينة في سلوكه نحو إدراكه للعدالة التنظيمية كل حسب نوعه في الحساسية
- 5.4. نظرية التبادل الاجتماعي: وضعها (بلو 1964 Bleau) وذلك بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:
- طالما الإنسان هو مخلوق اجتماعي ولا يمكنه العيش لوحده، فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر،

وعند النظر إلى علاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين جاز أنها علاقة أخذ و عطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف

لآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي .

- عندما لا يدرك الفرد العدالة فإنه مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار (خميس أبوا النداء، ص156، 155).

إن نظرية التبادل الاجتماعي تساهم في تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة الأخذ والعطاء القائمة والمستمرة بين طرفي المعادلة التنظيمية (العامل والمنظمة) والعلاقة القائمة بينهما حيث يقدم الطرف الأول خدمة (أداء، جهد، وقت.. الخ) يقابلها الطرف الثاني برد مقابل الخدمة (أجر، مكافئة، تعويض... الخ) وهي ما سمتها النظرية بعملية التبادل، وتحدث العدالة حسب هذه النظرية إذا تساوت عملية التبادل بين الطرفين

6.4. نظرية الحرمان النسبي: (أقرمارتن Martin 1981) نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (لأدمز Adams) باعتبار أن النظريتين تقترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافئات (لظفي محمود محمد، 2023، ص20).

ورغم ذلك فقد أشارت دراسة (غروسبسي Grosbsy 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

✓ **الحرمان الذاتي الفردي:** والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن

هذا النوع من الحرمان النسبي

✓ **الحرمان الجماعي:** والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى 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، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو

عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها

(خميس أبوا النداء،

ص158،157).

فنظرية الحرمان النسبي تضيف لما أورده (آدمز Adams) في نظريته حول المساواة عامل

المقارنات الجماعية في قياس المدخلات والمخرجات بين الجماعات المختلفة والأطراف الموجودة في

التنظيم، و يدرك الفرد العدالة التنظيمية حسب نظرية الحرمان النسبي عندما تتساوى نسب قياس

المدخلات والمخرجات بين تلك الجماعات ويحدث الظلم أو عدم العدالة عندما يدرك الفرد أن نتائج

المقارنات بين المجموعة التي ينتمي إليها غير عادلة بالنسبة لمجموعة معينة، وهو ما سمته النظرية

بالحرمان الجماعي.

الشكل(02) النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

<p>نظرية بورتر ولولر (Porter & Lawler) توسيع نظرية التوقع العلاقة بين الجهد والمكافآت</p>	<p>نظرية التوقع مبدأ المساواة في توقع الفرد لمكافآت عادلة حسب الجهد المبذول</p>	<p>نظرية العدالة (آدمز 1963) مبدأ المساواة في توزيع المدخلات</p>
<p>نظرية الحساسية للعدالة (Huseman 1991) إدراك الأفراد للعدالة بناءً على حساسيتهم</p>	<p>نظرية الحرمان النسبي (Martin 1981) مقارنة المدخلات والمخرجات إبين الأفراد والجماعات</p>	<p>نظرية التبادل الاجتماعي (Bleau 1964) العلاقة بين العامل والمنظمة "أخذ وعطاء"</p>

المصدر: من إعداد الطالبتان.

جميع هذه النظريات تساهم في تقديم تفسيرات مختلفة لكيفية إدراك الأفراد للعدالة في بيئة العمل وكيف تؤثر هذه الإدراكات على رضاهم وأدائهم

5.محددات العدالة التنظيمية:

رغم أن الدراسة الراهنة تضع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل إلا انه تجدر الإشارة إلى العوامل المؤثرة في تقييم الافراد لدرجتها في المنظمة التي يعملون بها، حيث تعتبر هذه المتغيرات ذات فائدة في عملية التحليل الإحصائي، ويمكن اعتمادها كمتغيرات وسيطة او استغلال فئاتها في دراسة الفروق الإحصائية التي تساهم في إثراء النتائج. ويمكن تلخيص هذه المتغيرات فيما يلي:

1.5.المحددات الشخصية:

يمكن تقسيم الدراسات التي اهتمت بالجمع بين الخصائص التنظيمية والديمغرافية والعدالة التنظيمية إلى دراسات اعتمدها كمتغيرات وسيطة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات مستقلة او تابعة، ودراسات اعتمدها كمتغيرات مستقلة ودرست اثرها على العدالة التنظيمية.

من خلال عدد من البحوث مثل دراسة كولكيت سنة (1996) ودراسة تاتا سنة (4000) تم التوصل إلى ان تأثير متغير الجنس على إدراك العدالة التنظيمية يختلف من دراسة إلى اخرى، ففي حين انطلقت الدراسات من فرضية

إن الإناث اكثر حساسية للعلاقات مع مجموعة العمل، وان الذكور اكثر ميلا للسيطرة على النواتج التنظيمية. فقد اثبتت دراسة كولكيت ان الإناث يولین اهتماما للنواتج التنظيمية اكثر من العلاقات داخل جماعة العمل. بينما دراسة تاتا توصلت إلى انهن يهتمن بالعدالة الإجرائية اكثر من العدالة التوزيعية

(ABBAD2009.62)

اما في الدراسات العربية فقد توصل (البدراني،2010،ص151) ان هناك فروقا دالة بين الجنسين في احكامهم حول العدالة التنظيمية وذلك في ابعادها الثلاثة، وكانت ابرز الفروق في كل من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات حيث كانت تميل لصالح الإناث. بينما توصل (البشاشة،2017،ص454) ان الفروق بين الذكور والإناث من حيث الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية هي لصالح الذكور. اما دراسات كل من (دويدار،2011،ص185)(تير،2007،ص58)و(معمرى،2014،ص66) فلم يجدوا تأثيرا لتغير الجنس على ادراك الافراج للعدالة التنظيمية.

اما فيما يتعلق بمتغير العمر، فيلاحظ من خلال العديد من الدراسات مثل دراسة (تير،2007،ص58)(معمرى،2014،ص66) انه ليس له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية من طرف الالدراسات مثل دراسة (دويدار،2011،ص185) ودراسة (البدراني،2010،ص151) إلا ان دراسة (البشاشة،2017،ص454) توصلت إلى ان للعمر له تأثير على إدراك الافراد للعدالة التنظيمية، يكون الاختلاف في الإدراك بين الافراد ذوي الاعمار الاقل من 40 سنة وبين الذين اعمارهم من 17سنة فاكثر، مع الإشارة إلى ان هذه الدراسة اعتمدت اختبار الفروق على الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، ولم توضح اثر العمر على كل بعد على حدا. ويمكن تفسير هذه الفروق باختلاف الاجيال، حيث ان الفئة العمرية

الاقبل من 40 سنة التي ولدت بعد سنة (1981) والتي تنتمي إلى ما يسمى بالجيل الذي يرمز له بالحرف،(Y) وهم الافراد الذين ولدوا بعد سنة، (1980) حيث أن هذه الفئة العمرية تتميز بالتمرد والبحث عن التسلق في السلم الهرمي بسرعة مما يجعل الإجراءات التنظيمية وطريقة تفكير الاجيال السابقة لها تبدو بالنسبة لهم قديما وغير عادل ولا ياخذ في الحسبان تطلعاتهم وطموحاتهم. بينما نجد ان الفئة الاكبر قد ولدت بعد سنة (1960) وهي تنتمي إلى الجيل،(X) وهو جيل يتميز بالبحث عن التحدي والسعي لتعلم اشياء جديدة وطموحات متوسطة في الحراك الوظيفي العمودي.

وفيما يتعلق بمتغير الاقدمية فقد توصل(البشاشة،2027،ص454) إلى انه يؤثر في إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية، حيث توصل إلى ان هناك فروقا واختلافات في الإدراك بين مجموعة العمال الذين لديهم اقدمية اكثر من (16)سنة و بين كل من مجموعتين العمال الذي لديهم اقدمية اقل من (6)سنوات والعمال الذين لديهم اقدمية من (6)إلى (10) سنوات، وهذه الفروق كانت لصالح الافراد الذين لديهم اطول مدة عمل في المنظمة. وهذه الفروق تتماشى مع النتائج المتحصل عليه في متغير العمر لان الفرد الذي لديه سنوات خبرة اكثر هو غالبا الفرد الاكبر سنا

اما المستوى العلمي فهو كذلك قد اختلفت الدراسات في مدى تأثيره على العدالة التنظيمية، حيث نجد كلا من (دويدار، 2011،ص185)و(وتير،2007،ص58) لم يتوصلا إلى انه يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية بينما (البدراي،2010،ص151) وجد فروقا في إدراك العدالة التوزيعية، فذووا الشهادة الثانوية او اقل أكثر شعورا بعدالة التوزيع مقارنة بكل من التقنيين وذوي المستوى الجامعي. غير ان (البشاشة،2017،ص454) خلص إلى ان هناك فروقا بين اصحاب الدراسات العليا وبقية المستويات التعليمية لكن هذه المرة لصالح اصحاب الدراسات العليا.

2.5. المحددات التنظيمية:

رغم أن أغلب الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية بالبحث اعتمدته كمتغير مستقل، إلا أن عدداً من الباحثين يرون أن الحكم على درجة العدالة التنظيمية يخضع إلى العلاقة بين نواتج القرارات التنظيمية من جهة والمعايير المعتمدة من طرف الأفراد من جهة أخرى فقد وجد الباحثون أن للعامل الثقافي دور في تحديد المعيار المعتمد من طرف الفرد، حيث تم التوصل إلى أن الأفراد المنتمين إلى ثقافة جماعية لديهم ميل إلى الحكم على النواتج بالاعتماد على معيار المساواة مثل الصينيين والكوريين، ومعيار الحاجة مثل الإندونيسيين والهنود، بينما المجتمعات التي تغلب عليها الثقافة الفردية فتميل إلى الاعتماد على معيار الإنصاف مثل المجتمع الأمريكي (EL AKREMI، 2006، 53).

بينما يرى باحثون الاختيار يرجع إلى طبيعة العلاقة بين أفراد جماعة العمل. حيث يتم الاعتماد على معيار الاستحقاق والإنصاف عندما يتفاعل أفراد غير مقربين كثيراً من بعضهم البعض وليست هناك منافع متبادلة بين بعضهم البعض، بينما يتم اعتماد معيار الحاجة عندما يكون التفاعل بين أفراد قريبين عاطفياً وثقافياً، أما معيار المساواة فيعتمد غالباً في حالة أفراد بينهم تبادل منافع قوي.

ويعتبر باحثون آخرون أن نوع المعيار المعتمد يحدده هدف الفرد في عملية التبادل مع المنظمة، حيث يميل الأفراد اللذين يسعون إلى زيادة إنتاجيتهم وتنافسيتهم إلى اعتماد معيار الإنصاف، بينما يلجأ الساعون إلى تحقيق التضامن والأنسجام داخل جماعة العمل إلى اعتماد معيار المساواة، أما أصحاب التوجهات الساعية إلى تحقيق الراحة في العمل والتطور الشخصي فيعتمدون قاعدة الإنصاف .

وقد توجه بعض الباحثين إلى اعتبار المكانة الاجتماعية والطموحات الشخصية هي المحدد للمعيار المعتمد، حيث يتم تبني الإنصاف عندما يكون الفرد في أعلى السلم الهرمي، بينما يتم تبني المساواة والحاجة كمعيار من طرف الأفراد الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي (El Akremi, 2006، 54) أما بالنسبة للدراسات العربية ففيما يتعلق بأثر متغير المستوى الوظيفي على العدالة التنظيمية نجد أن

الدراسات هنا ايضا اختلفت في نتائجها، فدراسات (دويدار 2011، ص185) و(تير 2007، ص58)، نفت وجود فروق بين مختلف المستويات التنظيمية في إدراكها للعدالة التنظيمية، بينما وجد (البدراي، 2010، ص151) اختلافات في إدراك عدالة الإجراءات بين مستوى الرقيب وكل الرتب الأدنى منه.

رغم التناقض من نتائج الدراسات الا انه يمكن ان نعتبر نتائج دراسة (البدراي، 2010، ص151) نابعة من كون اصحاب المستوى التعليمي المنخفض راضون بالتوزيع الذي يعتبرونه مناسباً لهم اما نتائج دراسة (البشاشة، 2017، ص454) فقد ترجع إلى ان اغلب اصحاب الدراسات العليا هم مشرفون ويعتبرون انفسهم ممثلين السلطة ويشاركون في صنع القرارات وتعديل الإجراءات ورواتبهم مناسبة اكثر من الفئات الاخرى .

وتعتبر الإجراءات التنظيمية المتبعة في المنظمة من بين اهم المحددات، فبعد الدراسات التي قام بها آدمز في ستينيات القرن الماضي، ظهر تيار جديد من الباحثين حول موضوع العدالة التنظيمية الذين اهتموا بدراسة الإجراءات التي تحدد النواتج التنظيمية. تعتبر كل من دراسات ثيبوت و وولكر سنة (1973) وليفنتال سنة (1980) من ابرز هذه الدراسات

ففي بحثهما حول العدالة الإجرائية توصل الباحثان ثيبوت و وولكر إلى ان الإجراءات توصف من طرف الافراد على انها عادلة إذا كان هؤلاء قادرين على التأثير على عمليات اتخاذ القرار وعلى طرق وضع هذه الإجراءات (Abbad .2006 ، 43)

في سنة 1980 قام ليفنتال بدراسة ساهمت في توسيع مفهوم العدالة الإجرائية عن طريق ربطه بخصائص اخرى. حيث توصل إلى انه وللحكم على إجراءات بانها عادلة يجب ان تحترم ستة شروط هي:

- ✓ ان لا تكون نابعة من سعي متخذ القرار لتحصيل فوائد شخصية.
- ✓ ان تطبق على كل الاشخاص وفي كل الاوقات، بمعنى ان تكون ثابتة وتطبق دون تمييز.

- ✓ ان تكون نابعة من معلومات موثوقة ودقيقة مما يقلل إمكانية الخطأ .
- ✓ ان يتمكن الافراد من مراجعتها وتعديل قراراتها.
- ✓ ان تحمي مصالح وقيم واهداف كل الاطراف المتأثرين بالقرارات.
- ✓ ان تحترم اخلاق و المعايير المعتمدة من طرف افراد المعنيين المعنيين (AKREMI,2006، 56)
- بالإضافة إلى ما سبق، يظهر دور ممثلي السلطة كاحد المحددات التنظيمية، فابتداء من سنة 1986 برز تيار ثالث كان من ابرز باحثيه بيز حيث ركز هؤلاء دور المشرف في تكوين الاحكام حول العدالة التنظيمية من طرف المرؤوسين. وهذا التيار هو الذي انتج مفهوم العدالة التفاعلية، حيث وجد ان الافراد يأخذون في الاعتبار عدالة المشرف عند تقييمهم للعدالة التنظيمية .
- وحسب هذا الطرح، فإن المشرف او ممثل السلطة ينظر إليه من طرف الفرد على مستويين، الاول على انه شريك في التبادلات داخل جماعة العمل، والثاني على انه ممثل عن المنظمة (Adman and ،11).
- Adman, 2014 حيث يكون المشرف في اتصال دائم ويومي بالافراد التابعين له هرميا، وفي نفس الوقت يعتبر مسئولا عن تطبيق إستراتيجية المنظمة وقراراتها.
- فمن خلال دراسات كل من فلوغر سنة (1998) و كروبانزانو سنة (2001) فقد تم التوصل إلى ان "حكم حكم الفرد على خرين، حيث يقارن الفرد بين ما كان، وما لآ العدالة التنظيمية يتاثر بشكل كبير بعمليات إلقاء المسؤولية على ا كان يجب ان يكون، حتى يمكنه إصدار حكمه. ولأجل هذا يحاول الفرد فهم ملاسبات وظروف اتخاذ القرار والذي يعتبر المشرف من اهم مصادر المعلومات عنه ويمكن التفريق بين نوعين من ردود الافعال لدى المشرف، وهما الاعتذار والتبرير. و"الاعتذار" هو شرح للقرارات التي يرى المشرف بانها ليست في صالح الفرد، لكنه في نفس الوقت ينفي تسببه فيها أما التبرير فهو على عكس الاعتذار حيث يعترف المشرف فيها بمسؤوليته لكنه يحاول التخفيف من وطاتها بتقديم مبررات لها وتوصلت الدراسات إلى ان تفاعل المشرف مع الفرد المعني بالقرار وشرحه مع تبريره يساهم بشكل كبير

في تقبل الفرد له، لكن علاقة الفرد مع مشرفه تتعدى تفسير وشرح لإجراءات، فالمشرف لا يعتبر فقط شريكا تبادليا بل ايضا شريكا علائقيا يعتمد الفرد في تقييمه للعدالة التنظيمية على مدى معاملته له باحترام ونزاهة وادب.

وقد توصلت دراسة (العمرى، 2020، ص202) إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ودرجة العدالة التنظيمية، حيث ران البيروقراطي (الذي يتميز بالرسمية، إتباع التسلسل الهرمي والاتصال الرسمي) يؤثر اجابا في العدالة الإجرائية، (معامل ارتباط = 0,96)، بينما يساهم النمط السياسي (القرارات في هذا النمط هي عمليات مساواة و تفاوض) زيادة درجة العدالة التعاملية (معامل ارتباط = 0,94)، بينما تم التوصل ان النمط الإشبينيما تم التوصل إلى الرفاعي الذي يتميز بالمزاوجة بين الاتصال الرسمي والغير رسمي والاستشارة المحدودة للمرؤوسين يساهم في زيادة كلا البعدين الإجرائي والتعاملي بمعامل ارتباط 0,85 و 0,80 على التوالي (العمرى، 2010، ص202).

ابتداء من سنة (1998) ومع بحوث ليند و كراي و ثومبسون بدا الاهتمام يتعدى الخبرات الشخصية نحو البحث عن دور زملاء العمل وخبراتهم ورواياتهم في بناء تصور الفرد لدرجة العدالة التنظيمية. لكن البحوث اثبتت ايضا ان تاثير جماعة العمل يبقى اقل من تاثير التجارب الشخصية للفرد (60، EI)

Akremit, 2006

6.العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

"غرينبرغ" Green berg" عددا من المبادئ التي تؤثر في سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة التي تؤثر على ادراك العدالة التنظيمية وهي:

✓ الاتساق: قرارات التوزيع في المنظمات ان تكون متسقة كما ان السلوك القيادي المتسق هو شرط

ضروري لادراك الموظفين للعدالة

✓ التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع او العمليات يجب الا يقوم المدير بالتميز او التحيز ضد موظفي المنظمة.

✓ التصحيح : يجب ان يعطي للموظفين الحق في الاعتراض او تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء كما انه ينبغي تصحيح الخلل او القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء

✓ الدقة: يجب ان يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وامانة

✓ التمثيل او المشاركة:اي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب ان تضم ممثلين عنهم اثناء تطبيق هذه القرارات

✓ الاخلاقيات:يجب ان تعكس صنع القرار القيمة الاخلاقية للموظفين .

كما اضاف سنة (2004) الى تلك المبادئ السابقة سلوكيات اخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية و التي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين و المدراء وهي:

✓ الإنصاف: اي ان تصور الفرد يساهم في ادراكه العام للعدالة

✓ العدالة الشخصية : اي القيام بمعاملة الموظف بحساسية و كرامة و احترام بالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة و العدالة

✓ المطالبة بالمساواة: يجب ان تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية و ان تكون وفقا للمنفعة الجماعية و على مستوى المنظمة (بطة مليكة،2018،ص20،22).

7. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد اكدت معظم الدراسات ان غياب العدالة التنظيمية او عدم توفر اي بعد من ابعاد العدالة التنظيمية يمكن ان يؤثر سلبا على اداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات الى ان انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الاداء الوظيفي انخفاض جودة الاداء و نقص التعاون مع زملاء العمل وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

اما بالنسبة لبعد عدالة الاجراءات توصلت الدراسات الى ان عملية صناعة القرارات الغير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي .

ان انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن ان يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل و زيادة الضغوط الوظيفية او الصراع التنظيمي بين الافراد

(ابو جاسر، ،2010ص17).

8. نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العمال داخل المؤسسة هما:

✓ النموذج ثنائي العوامل (two factors model)

حيث اقترحت دراسة (كونو فسكي و فولج ,1991 Konovsky and folger). أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا عن الدراسات القانونية ، و ذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة اكبر من التقييمات الأكثر عمومية ، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة اكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة (Konovsky , and folge , 1991,p .231 239) .

✓ النموذج الإضافي (Additive model):

و يفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي و المستوى التنظيمي و قد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات. (Norman,L, 1961,p1)

خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين وذلك لأثرها البارز على أداء الأفراد من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى وتدخلها في تحديد طبيعة العلاقات بينهم وبين المنظمة من خلال المقارنات التي يجريها الأفراد فيما بينهم، ومدى إدراكهم لحالة العدالة داخل المنظمة من خلال ما يقدمونه من مخرجات وما يحصلون عليه بالمقابل من مدخلات، فقد بينت العديد من الدراسات أن غياب العدالة أو إدراك الأفراد للمعاملة غير العادلة، له نتائج سلبية سواء على الجانب النفسي للفرد أو الجانب الوظيفي، في حين أن تطبيق قيم العدالة والإنصاف والمساواة بين الأفراد وداخل المنظمات يساعد كثيرا في الحفاظ على استقرار و تماسك الموظفين.

وكما أشرنا سابقا أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية، فهي عبارة عن خليط من الأبحاث والدراسات السابقة، لكن المتمعن في تلك الأبحاث والنظريات يجدها قد تدخلت بشكل كبير في بناء الإطار العام لمفهوم ومحتوى فكر العدالة التنظيمية كل حسب مساهمته والجانب الذي تبناه لتفسير العدالة التنظيمية، لكن الحظ الأكبر من تلك التفسيرات كان لصالح بعد العدالة التوزيعية، حيث تبنت كل من نظرية المساواة، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحساسية للعدالة، ونظرية الحرمان النسبي بعد العدالة التوزيعية وكل نظرية من تلك النظريات، إما أعطت نظرة معينة حول بعد العدالة التوزيعية وكيفية إدراك الأفراد لها، أو أضافت عامل أو جانب ينقص نظرية سبقتها، كما هو الأمر بالنسبة لنظرية الحساسية للعدالة، التي أضافت لنظرية المساواة عامل المقارنات الجماعية في تحديد العدالة التنظيمية بعد أن كان الأمر يقتصر على مقارنة الأفراد بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، ونظرية الحساسية للعدالة التي أوضحت أن عامل الفروقات الفردية له دور في فهم مدى إدراك الأفراد لحالة العدالة من عدمها في المنظمة، و تحدثت كل من نظرية التوقع، ونموذج بورتر ولولر عن تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة التوقعات التي يبنها الأفراد لتلقيهم عوائد عادلة ومنصفة نتيجة أداء يستحق المكافئة العادلة، أما ما

جاءت به فكرة رولز حول العدالة ضمن الإطار الاجتماعي والقانوني، فهي تقسر أن جميع أفراد المجتمع يجب أن يتساو سواء في عمليات التوزيع أو المعاملة، وتكون الإجراءات منظمة، بحيث يمكن نقل ما جاءت به النظرية إلى السياق التنظيمي لفهم أبعاد العدالة التنظيمية وكيفية تطبيق مبادئه.

الفصل الثاني: الدافعية للانجاز

تمهيد

1. ماهية الدافعية
 2. تعريف الدافعية للانجاز
 3. أنواع الدافعية للانجاز
 4. مكونات الدافعية للانجاز
 5. خصائص الدافعية للانجاز
 6. وظائف الدافعية للانجاز
 7. نظريات الدافعية للانجاز
 8. قياس الدافعية للانجاز
 9. العوامل المؤثرة في الدافعية للانجاز
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يسعى كل فرد لتحقيق إنجاز ما، يحقق من خلاله ذاته وقد يستطيع الوصول إلى هدفه ، وقد لا يتمكن من ذلك ويرجع نجاحه أو فشله إلى درجة دافعيته للإنجاز ، حيث يعد دافع للإنجاز عامل مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه وكذا إدراكه للموقف فهو مكونا أساسيا في سعي الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم عناصر الدافعية للإنجاز .

1. ماهية الدافعية:

تعريف الدافع: وله عدة تعريفات منها:

يعرف الدافع بأنه : طاقة داخل الكائن الحي إنسانا أو حيوانا تدفعه للقيام بسلوك معين أو نشاط معين سواء كان حركيا أو فكريا أو تخيليا أو انفعاليا أو فسيولوجيا لتحقيق هدف معين هو اشباع لهذا الدافع.

(فرج عبد القادر طه و اخرون ، ب سنة،ص191)

وكما يعرف: الدافع هو الطاقة الكامنة في الكائن الحي التي تدفعه ليلسك سلوكا معيناً في العالم الخارجي كني الطاقة التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق أحسن تكيف ممكن في بيئته الخارجية.

(بو حويج بو مغلي،2004،ص138).

تعريف الدافعية: فقد تعددت تعاريف الدافعية فمنها ما يعرفها تعريف مطلقاً ومنها ما يعرفها حسب العلماء نذكر منها ما يلي:

عرفها توماس يونج: الدافعية هي استثارة وتحريك السلوك أو العمل وتعزيد النشاط إلى التقدم وتنظيم نموذج النشاط.

ويرى دونالد لندزلي: هي مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه وتعزده نحو هدف من الأهداف.

(طلعت منصور وآخرون ، 2002،ص110).

كما تعرف الدافعية بأنها : تشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل . (عدس وتوق، 2009، ص. 227).

وتعرف بأنها: القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية النفسية بالنسبة. (النوايسة، 2015، ص 261).

2. تعريف الدافعية للإنجاز:

عرفها جولدنسون : الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة الفرد لتغلب على العقبات من أجل السيطرة على التحديات الصعبة وهي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومتابرة مستمرة . (خليفة، 2000 ، ص 94).

عرفها محمود عبد الحميم منسي : يقصد بدافعية للإنجاز كفاح الفرد لأداء مهامه والأعمال الصعبة على أفضل وجه ممكن.

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

محمد عبد الخالق: بأنه على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه في النجاح. (خليفة، 2000، ص 94).

مما سبق يمكننا القول أن الدافعية للإنجاز هي دافع مركب توجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتبر معايير الامتياز والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة.

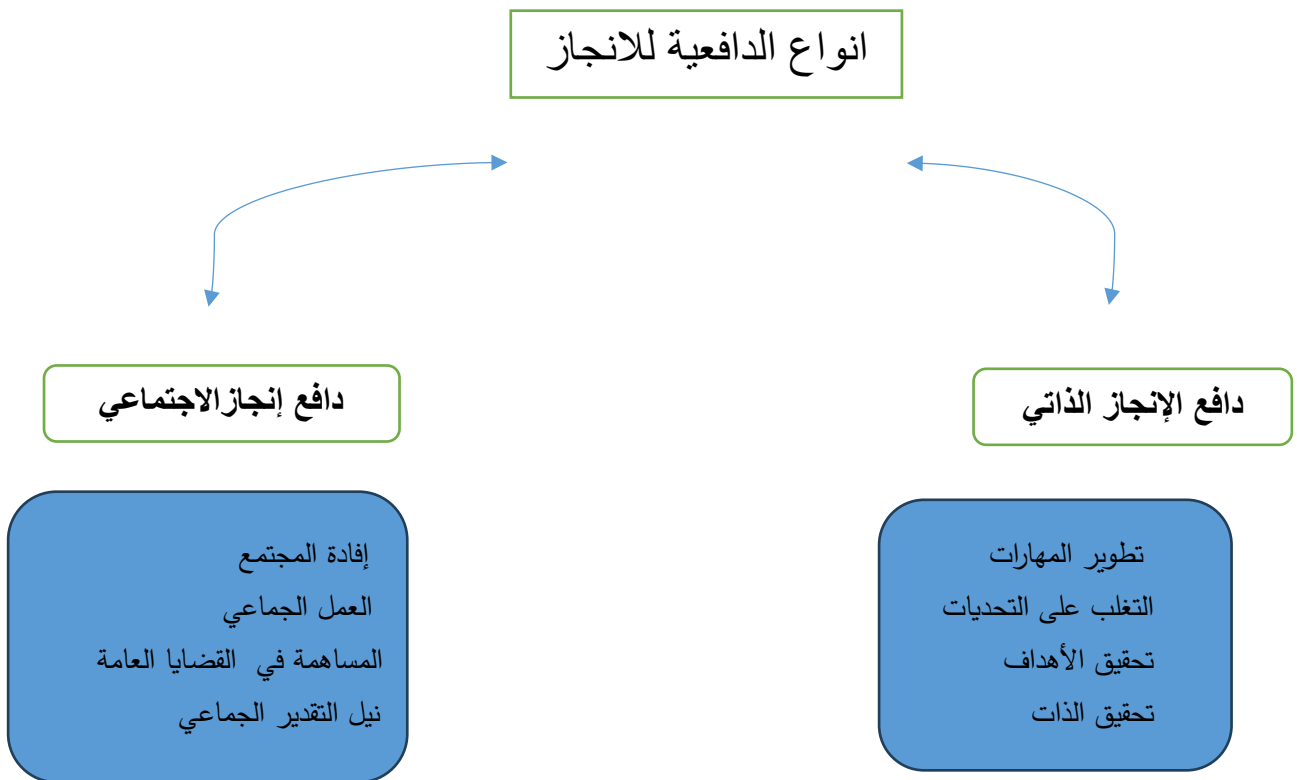
3. أنواع دافعية الإنجاز:

ميز "فيروف" بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

✓ دافع الإنجاز الذاتي: ينبع من داخل الفرد وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد في الإنجاز والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانها بلوغها، بحيث يجد لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف.

✓ دافع إنجاز اجتماعي: يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليشكل دافع الإنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (الشماع، 1977، ص16).

شكل رقم (03) رسم توضيحي يمثل أنواع الدافعية للإنجاز



المصدر: من اعداد الطالبتان

4. مكونات الدافعية للإنجاز:

تتضمن الدافعية للإنجاز خمس مكونات تتمثل في مايلي:

✓ **الشعور بالمسؤولية:** وتشير إلى التزام 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 الاعمال والمهام التي شأنها تنمية الفرد.

✓ **السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع:** ويعني بذل الجهد للحصول على أعلى التقديرات، والرغبة في الاطلاع ومعرفة كل ما هو جديد، وابتكار حلول جديدة للمشكلات، والسعي لتحسين مستوى الاداء، وتفصيل الاعمال الصعبة التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث. (خليفة، 2000، ص.198).

✓ **المثابرة:** وتمثلت مظاهرها في السعي نحو بذل الجهد للتغلب على العقبات والتي قد تواجه الشخص في أدائه لبعض الاعمال، والسعي نحو حل المشكلات الصعبة مهما استغرقت من وقت ومجهود، كوالاستعداد لمواجهة الفشل بصبر إلى أن يكتمل العمل الذي يؤديه الفرد، والتضحية بكثير من الامور الحياتية مثل قضاء وقت الفراغ وممارسة الانشطة الترفيهية.

✓ **الشعور بأهمية الزمن:** الحرص على تأدية الواجبات في مواعيدها والالتزام بجدول زمني لكل مايفعله الفرد سواء في ما يتعلق بأدائه لبعض الاعمال أو زيارته وعلاقته بالآخرين، والانزعاج من عدم التزام الغير بالمواعيد.

✓ **تخطيط للمستقبل:** رسم خطة للاعمال التي ينوي الفرد القيام بها، والشعور بأن ذلك من شأنه تنظيم حياة الفرد وتفاذي الوقوع في المشكلات، وان تخطيط للمستقبل هو أفضل سبل لتوفير الوقت والجهد. (خليفة، 2000، ص.200).

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.

5. خصائص الدافعية للإنجاز: يرى مجدي أحمد ان الدافعية للإنجاز تتسم بمجموعة من

الخصائص يمكن حصرها في مايلي:

أنها دافع بشري يتسم بالطموح والمتعة في المنافسة والاستقلال وتفضيل المخاطرة و الحرص على التحكم في الأفكار مع حسن تناولها وتنظيمها تتسم بالسعي الجاد نحو عمل الأشياء الصعبة بأقصى سرعة وبقدر الإمكان وفيها تزداد احتمالات النجاح على الفشل.

تكمن وراء سلوك الفرد الذي ينشئه ويدفعه ويوجهه نحو النجاح وبلوغ الهدف الذي يسعى لتحقيقه سعى أحسن ما يكون تؤدي بالفرد إلى أن يحتل مكانة راقية وقيمة عالية في المجالات الإنتاج والإبداع).

فاضل، بوفلجة، وبزاید، 2019، ص 6 .)

6. وظائف الدافعية للإنجاز: إن من أهم وظائف الدافعية أنها:

- ✓ تعمل الدافعية على تنشيط سلوك الفرد و إزدياد نشاطه البدني و النفسي.
- ✓ تعمل على توجيه نشاط الفرد نحو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه و التخلص من التوتر الذي يعيشه.
- ✓ 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 على أنماط السلوك الأولية و التي تكمن فيها أسس عملية التعلم.
- ✓ تساعد الدافعية على تفسير السلوكيات الصادرة عن الكائن الحي بمختلف أنواعها.

✓ تستخدم الدافعية في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية والنفسية و القيام بمعالجتها، كما تعمل كذلك على مساعدة القائمين على تربية الناشئة من خلال معرفته لدوافع الأولية و الثانوية في تفسير سلوكيات المتعلمين و فهمها.

✓ فالدافعية هي منشطة و مفسرة و موجّهة للسلوك الإنساني، أما أنها تحرر الطاقات الكامنة الفرد وتشخص مختلف الاضطرابات النفسية والسلوكية. (العرفاوي ، 2009 ،ص81)

7.نظريات الدافعية للإنجاز:

1.1.نظرية الدافع للإنجاز (ديفيد ماكلياند): افترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أن حاجات رئيسية للعاملين هم:

✓ الحاجة للإنجاز: وتمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتمادا على المعايير والظروف المحددة له.

✓ الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وتمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل، و من المفضل ألا تتوافر بقوة لدى الأفراد الإدارة العليا لكي يستطيعوا اتخاذ قراراته بحيادية.

✓ الحاجة للقوة والسلطة: وتمثل حاجة الفرد لتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبته من صفات أفراد الإدارة العليا والقادة.

وقد افترض ماكلياند بأن هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد وتوجيهه، الى أن الدافع العام والحاجة المشتركة لكل البشر والذي يلفت الانتباه أكثر من غيره هي دافع الحاجة للإنجاز.وفقا لافتراض ماكلياند بأنها تتبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي ، فكلما قمت المسافة بينهما انخفض الدافع للإنجاز والعكس صحيح .وكلما حدث تطابق بين المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوى طموحه لنقطة أعلى وهكذا .وطبقا لنظرية فإن الفرد الذي يسيطر عليه

دافع قوة للإنجاز تتولد لديه رغبة قوية في التحدث 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. بشري، فهمي،

وشعبان (مذكور، 2017، ص 96 95).

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 والشعور بالحاجة والقوى التي تحكم

الفرد وتحدث تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين داخل المنظمة.

2.7.. نظرية الدافعية للإنجاز أتكسون:

ركز أتكسون في نظريته على الدافعية المستتارة، كما يتصف به الموقف من خصائص معينة إنما

يستثير دوافع مختلفة، و إذا تغيرت طبيعة المواقف أو المثيرات فان دوافع مختلفة تستثار وتحقق وينتج

عنها تنشيط نماذج محددة ومختلفة من السلوك، وافترض كذلك أتكسون أن الميل للنجاح هو ميل دافعي

متعلم، وقوة الميل ترتبط بانتماء الفرد بالأعمال الأكثر دقة وبمستوى أدائه في هذه الأعمال وكان تناول

أتكسون " في نظريته قائما على أسس دافعية و انفعالية كما تتمثل في:

✓ دوافع النجاح ومحددتها: هي الرغبة في النجاح وقيمة البواعث النجاح و الاحتمالات الذاتية للنجاح.

✓ دوافع الخوف من الفشل ومحدداتها: دوافع تجنب الفشل وقيمة بواعث تجنب الفشل و الاحتمالات

الذاتية للفشل.

ولقد تمكن " أتكنسون " من صياغة نظرية في الانجاز على أساس النجاح يتبعه الشعور بالفخر ، و الفشل يتبعه الشعور بالخيبة، وهو يميز بين دوافع و الدافعية، ففي حالة الانجاز يشير الدافع إلى الرغبة أو الحاجة للاحساس بالفخر و الاعتزاز عند إتمام عمل ما أو انجاز أداء ناجح، والدافع وفقا لتصور أتكنسون كحالة استعداد لا يتحقق إلا في وجود مؤشرات موضوعية تستثار من جانب الفرد إلى إمكانية تحقيق أو توقع الباحث ذاته .بالإضافة إلى ذلك فان هذه العلاقة تحدد أيضا قوة كحجم السلوك المراد منه تحقق الهدف. (الدم، 2014، ص 41 .)

ونستخلص من هذه النظرية أنها تركز على ميلين أساسيين تستثير به الدافعية لدى الفرد ويتحدد من خلالها مستوى الدافعية للانجاز سواء بالجهد المبذول لانجاز المهام والشعور بالفخر أو بالفشل الذي يتبعه الشعور بالخيبة وتؤثر الدافعية على أداءه وانتاجيته.

3.7. نظرية الغزو:

يعتبر " مايدر " هو المؤسس لنظرية الغزو ومن الأوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراته السببية حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الافراد كما يستعمله هذا السلوك من ادراك الفرد الآخر وتحميل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية الغزو.

ويعتبر " مايدر " إن بهاك دافعين رئيسيين وراء التفسيرات السببية التي يقدمها الأفراد:

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

✓ **الدافع الثاني:** حاجة الفرد لتحكم والسيطرة على البيئة كذلك 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 تجنب الفشل، يميلون إلى غزو النجاح إلى أسباب داخلية، في المقابل

نجد أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع لتجنب الفشل بدرجة أكبر من دافع تحقيق النجاح يميلون إلى غزو النجاح لأسباب خارجية خلافا لما جاء به أتكسون.

ويرى "وينر" أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل، كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر كالمثابرة 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 (قواري، 2014

، ص 85).

وهي نظرة تكاملية جاءت بالمنهج الذي يحلل فيه الأفراد أسباب السلوك. وفقا لهذه النظرية، يمكن تقسيم خواص الانجاز إلى بعدين مستقيمين 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 والمجهود أو القدرة على عكس الأفراد ذوي الانجاز المنخفض اللذين يرجعون تجنبهم لأداء المهمات إلى افتقارهم المقدرة. (فاضل، 2017 بوفلجة، وبزايد، 7).

ونستخلص من هذه النظرية أنها تشير إلى السلوك الانجازي لدافعية الانجاز يقوم على أسس معرفية حيث أن الشعور بالنجاح أو الفشل يعود إلى جوانب معرفية يعتقد أنها الفرد لأسباب نجاحه و فشله.

4.7. نظرية راينر و رابين:

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. (فاضل، بوفلجة، وبزاید، 2017، ص 7).

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

5.7. نظرية موراي:

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

و أشار موراي في نمودجه 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 لتعبير 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 للإنجاز فكان لها فضل بالغ الأثر في سيكولوجية الشخصية لما قدمته من تطورات نظرية، وابتكارات منهجية تقنية تفهم الموضوع الإسقاطي لقياس الشخصية التي طورت فيما بعد لقياس الدافعية للإنجاز و دوافع أخرى. (عمور، 2018، ص 88، 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 يكون الفرد في حالة توتر فالفرد عندما يعمل لتخفيف التوتر فإنه يهياً نفسه لمزيد من الحركة.

6.7. نظرية التنافر المعرفي:

كما تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها لسيون فستنجر امتداداً 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 منطقياً بغياب الآخر، حيث التوتر الذي يملي علينا ضرورة التخلص منه. وتقتضض هذه النظرية أن هناك ضغوطاً على الفرد لتحقيق الاتساق بين معارفه أو نسق معتقداته، وبين اتساق معتقداته وسموكة. و أشار فستنجر إلى أن هناك مصدرين أساسيين لعدم الاتساق بين المعتقدات و السلوك هما:

✓ آثار ما بعد اتخاذ القرار.

✓ آثار السلوك المضاد للمعتقدات الاتجاهات.

فقد ينشأ عدم الاتساق بين الاتجاهات و المعتقدات التي يتبناها الفرد و بين سلوكه نظراً لأن 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 مثالا الحصول من ورائه كسب مادي .ومن هنا ينشأ عدم اتساق بين القيم و السلوك وتوصف أشكال عدم الاتساق هذه بأنها حالات التنافر المعرفي وتنشأ 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.

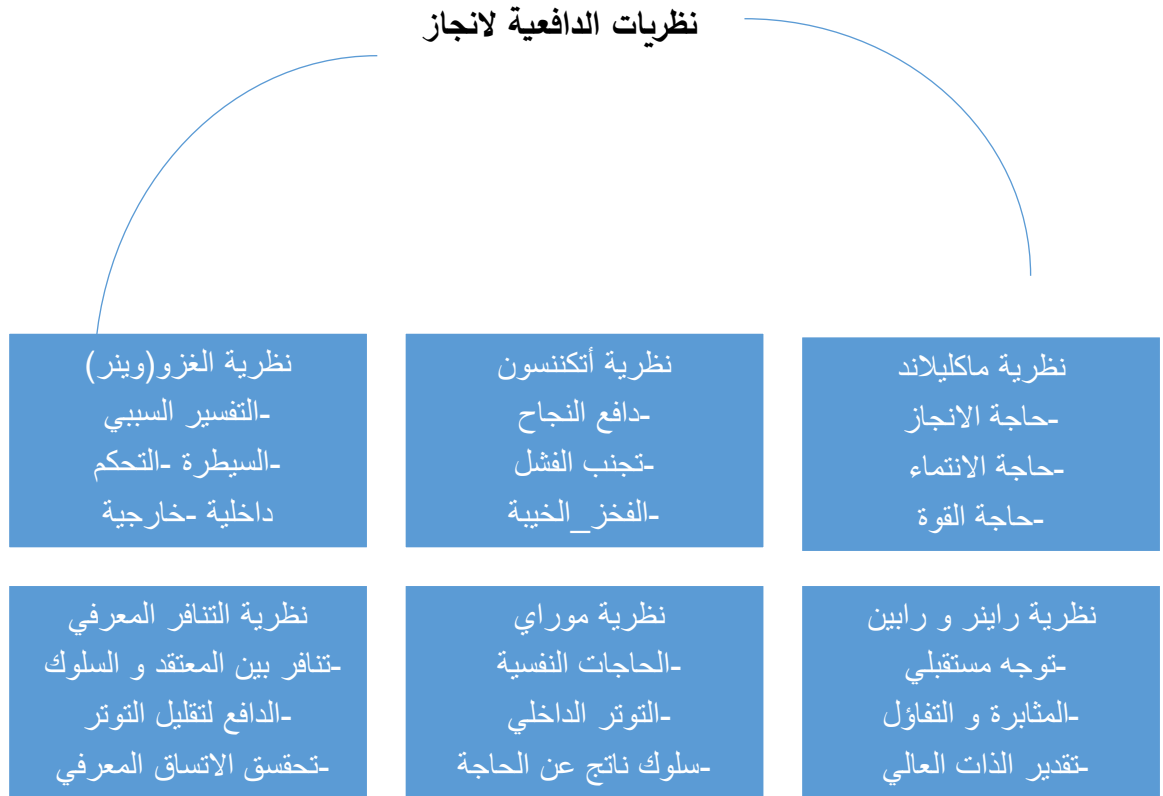
حيث يعد الاتساق احد المؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الانجاز.وهذا ما يشير إلى أهمية نظرية التنافر المعرفي ترجع إلى اهتمامها بالجوانب المعرفية إلى الدافعية و السلوك.(خليفة، 2000 ،ص145 ،

(.146)

تستخلص من هذه النظرية أنها تقوم على مجموعة من العناصر المعرفية التي تسبب لدى الافرد 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 تحتوي على جزء مهم وهو عنصر الحاجة حيث يعتبر المكون الأساسي لشخصية التي تدفع وتحرك الفرد لأداء مهمة معينة وان الدافعية ترتبط ارتباط وثيق بالسلوك وتفسير سلوكه كالتنبؤ به الذي بدوره يؤثر على طريقة أداء لعمله.

شكل رقم (04) رسم توضيحي يمثل نظريات الدافعية للإنجاز



المصدر: من اعداد الطالبتين

8. قياس الدافعية للإنجاز:

1.8. مقاييس الإنجاز لمكلياند وزملائه 1953 تقدير الصور والتخيلات:

اعد لمكلياند اختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT الذي اعدده موراي (1938)، كما صمم "ماكلياند" بعض الآخر خصيصا لقياس الدافع للإنجاز كيت عرض كل صورة في أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أما المفحوص ث يطلب الباحث منه بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صور 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.

2.8. 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 اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية، الذي يشتمل عليه البند أك العبارة. (قواري ، 2014 ، ص 87 .).

3.8. مقياس التعبير عن طريق الرسم (A.G.E.T راونسون):

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 "راونسون" لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة والخطوط والحيز والأشكال كذلك 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 لتصحيح بل تختلف من شخص لآخر يري بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد. ويرى " فيرنون 1953 " أن اختبار تقي الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر كما يراه.

4.8. المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الانجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الإسقاطية من بينها ما يلي:

1.4.8. اختبار الدافع للإنجاز (هرمانس 1970 Hermans):

حاول " هرمانس " بناء اختبار الدافع بعيدا عن نظرية " اتكنسون " وذل بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقت منها لأكثر شيوعا، على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

- ✓ مستوى الطموح
- ✓ السلوك المرتبط بقبل المخاطر
- ✓ المثابرة.
- ✓ توتر العمل.
- ✓ ادراك الزمن.
- ✓ التوجه نحو المستقبل (قواري ، 2014 ، ص 88).
- ✓ اختيار الرفيق.
- ✓ سلوك التعرف.

✓ سلوك الإنجاز.

ويتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات.

2.4.8. مقاييس التوجه نحو الانجاز (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.

3.4.8. مقياس لمدافع للإنجاز (راي لن 1960):

وضع " لن " هذا المقياس في 1960 وطوره " راي " في السبعينات يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها
ب (نعم، غير متأكد، لا) ، ولتحكم في و للإيجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات التصحيح في نصف
عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 ولمقياس ثبات يزيد على 70 (قواري ، 2014 ، ص 89).
نستخلص مما سبق أن هناك عدة تقنيات مستخدمة لقياس الدافعية للإنجاز حيث تعكس اتجاهات الفرد
وميوئه وشخصيته وتكشف عن جوانب مهمة في شخصية العامل.

9.العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز:

1.9.العوامل الفردية (الشخصية):

الاحتياجات الأساسية: بحسب نظرية ماسلو (Maslow, 1943)، فإن الدافعية تتبع من سلسلة من
الحاجات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بحاجات تحقيق الذات. كلما تم إشباع حاجة معينة، ينتقل
الفرد إلى الحاجة التالية، مما يؤثر في سلوكه ودافعيته.

الشكل (05) يوضح الاحتياجات الأساسية حسب ماسلو



الشكل (05) يوضح الاحتياجات الأساسية حسب ماسلو.

✓ **الميول والاهتمامات:** توافق الأهداف أو المهام مع اهتمامات الفرد يُعزز الحافز الداخلي، كما تؤكد

نظرية التوافق المهني. (Holland, 1997)

✓ **القدرات والكفاءات:** يشير Bandura (1997) إلى أن الإيمان بالقدرة الذاتية (Self-efficacy) يعد

من أقوى المحفزات، حيث إن الأفراد الأكثر ثقة بقدراتهم يكونون أكثر دافعية لمواجهة التحديات.

✓ **سمات الشخصية:** السمات مثل الطموح، المثابرة، والانضباط ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالدافعية، خاصة

في سياق نموذج السمات الخمس الكبرى. (Big Five).

✓ **تقدير الذات:** يرتبط تقدير الذات العالي بالتحفيز الإيجابي، كما يشير إلى استعداد الشخص لبذل

الجدد من أجل تحقيق أهدافه (Robbins & Judge, 2019) العوامل البيئية والاجتماعية

✓ **الدعم الاجتماعي:** الدعم من الأسرة، الأصدقاء، أو الزملاء يخلق بيئة نفسية آمنة تعزز الدافعية،

وهو ما تدعمه نظرية الدعم الاجتماعي. (House, 1981).

✓ الظروف المعيشية: تشير أبحاث علم النفس الصناعي إلى أن الدخل، السكن، والبيئة المحيطة تؤثر على مستوى التحفيز، حيث تؤثر هذه العوامل على قدرة الفرد على التركيز وتحقيق الأهداف (Spector, 2012).

✓ البيئة التنظيمية: وفقاً لنظرية العدالة التنظيمية (Adams, 1965)، فإن إدراك الموظف للعدالة في بيئة العمل يؤثر مباشرة على دافعيته.

✓ التحفيز الخارجي: الحوافز المادية والمعنوية تُعد مصادر هامة للتحفيز الخارجي، وتستند إلى مبادئ نظرية التعزيز (Skinner, 1953) التي تؤكد أن السلوك المدعوم يتكرر.

2.9. العوامل التعليمية والمهنية:

✓ نوعية الأهداف: وفقاً لنظرية تحديد الأهداف (Locke & Latham, 2002)، فإن الأهداف المحددة والصعبة ولكن قابلة للتحقيق، تعزز من دافعية الأفراد وتزيد من الأداء.

الأسلوب التعليمي أو الإداري: الأساليب التشاركية والشمولية التي تتضمن التعزيز الإيجابي تخلق بيئة محفزة للتعلم أو العمل. (Robbins & Judge, 2019)

✓ التغذية الراجعة: (Feedback) التغذية الراجعة الفورية والدقيقة تُحسن الأداء وتزيد من التحفيز، خصوصاً إذا كانت إيجابية وبناءة.

✓ الفرص المتاحة للنمو والتطور: توفر فرص للترقي والتعلم يعزز الانخراط الوظيفي والدافعية حسب نموذج الخصائص الوظيفية. (Hackman & Oldham, 1976)

العوامل المعرفية والنفسية

✓ التوقعات: بحسب نظرية التوقع لـ "Vroom" 1964، فإن دافعية الفرد تعتمد على توقعه أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، والذي بدوره سيؤدي إلى مكافأة ذات قيمة.

الإدراك للعدالة: الشعور بالعدل في توزيع المهام والمكافآت يدفع الأفراد لبذل الجهد، وهو ما تعالجه نظرية

العدالة لـ (Adams 1965).

✓ الدافعية الداخلية مقابل الخارجية: تشير نظرية التحديد الذاتي (Self-Determination)

Theory Deci & Ryan إلى أن الأفراد يُحَفِّزون إمّا ذاتياً (بالحافز الداخلي) أو عبر العوامل

الخارجية مثل المكافآت.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع مهم . جدا وهو الدافعية للإنجاز اذ تعتبر مم المفاهيم الحديثة والقديمة في علم النفس، فالدافعية هي الطموح والمثابرة والتفوق المراد تحقيقها للوصول إلى أهداف ونجاحات عالية، وتعتمد على مكونات وخصائص مترابطة في ما بينها لجعل العامل يحقق أهدافه وامتيا ذاته، وتتميز بوظائف تجعل العامل في مستوى عالي من الأداء، وتتضمن نظريات مترابطة مع بعضها البعض توصل 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.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. أهداف الدراسة الاستطلاعية
3. منهج الدراسة
4. مجتمع و عينة الدراسة
5. حدود الدراسة
6. أدوات جمع البيانات
7. نتائج الدراسة الاستطلاعية
8. أساليب المعالجة الإحصائية
9. صعوبات انجاز الدراسة

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة الذي تعرضنا خلاله إلى الإطار العام للإشكالية، الذي حددنا فيه إشكالية الدراسة، فرضياتها و أهدافها كما قمنا بتحديد المفاهيم الإجرائية المتعلقة بموضوع الدراسة و تعرضنا إلى معظم الجوانب المتصلة بمتغيري الدراسة، المتمثلة في العدالة التنظيمية و علاقتها بالدافعية للإنجاز.

في الجانب التطبيقي للدراسة، سنتناول عرض لمختلف المراحل التي مررنا بها للحصول على المعلومات من ميدان الدراسة، كما سنتناول عرض للنتائج التي تحصلنا عليها ومناقشتها.

سنتطرق في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للبحث في جانبه الميداني الذي يتضمن الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية التي فيها مكان وزمان إجراء البحث، عينة البحث، أدوات جمع البيانات و أدوات المعالجة الإحصائية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة ميمة في البحث العلمي، نظرا لارتباطها بالميدان فمن خلالها نتأكد من وجود عينة الدراسة، فالدراسة الاستطلاعية هي دراسة استكشافية تسمح بالباحث بالحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه، كما تسمح لنا كذلك بالتعرف عمى الظروف والإمكانات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستخدمة قصد ضبط متغيرات البحث .

ولبلوغ هذه الأهداف قمنا بتوزيع عينة استطلاعية حجمها (10) عمال في وحدة التكييف والتهوية لشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. ابتداء من (09 فيفري إلى غاية 13 مارس 2025).

ففي اليوم الأول قمنا باستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على مجتمع البحث والتفاهم معهم لإجراء هذه الدراسة في هذه المديرية، في نفس اليوم قمنا بتوقيع استمارة التوثيق لإجراء البحث الميداني.

و في اليوم الثاني بعد الحصول على الموافقة، قمنا بدراسة أولية على عينة تتكون من 10 عمال، حيث تم التحقق من صدق وثبات المتغيرين (العدالة التنظيمية و الدافعية للإنجاز) تم الاطلاع على عينة المستهدفة عن قرب.

2. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ جمع معلومات حول مجتمع الدراسة و بالتالي استغلالها في الدراسة الأساسية
- ✓ معرفة مدى ملائمة أدوات الدراسة لواقع و عينة البحث .
- ✓ التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة على عينة البحث المختارة لموضوع البحث
- ✓ التعرف على المشكلات و العراقيل التي قد نواجهها أثناء تطبيق الأدوات على عينة البحث
- ✓ وضع الحلول و التعديلات المطلوبة في حالة وجود ما يعترض الباحث أثناء تطبيق الأدوات على العينة.

- ✓ الوصول إلى انسب الطرق لتنفيذ الاستبيان بدقة و سهولة على عينة البحث
- ✓ التعرف على المشكلات و العراقيل التي قد نواجهها أثناء تطبيق الأدوات على عينة البحث.
- ✓ وضع الحلول و التعديلات المطلوبة في حالة وجود ما يعترض الباحث أثناء تطبيق الأدوات على العينة

✓ الوصول إلى انسب الطرق لتنفيذ الاستبيان بدقة و سهولة على عينة البحث.

3. منهج الدراسة :

أول أساس تتطرق منه أي دراسة علمية هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية لمشكلة البحثية، فهو "مجموعة من الاجراءات و الانطلاقات المحددة التي يتبناها الباحث للوصول الى نتيجة" بالتالي حسب طبيعة موضوع الدراسة (علاقة العدالة التنظيمية بالدافعية للإنجاز) فالتالي اعتمدنا على المنهج الوصفي و الذي هو أسلوب من أساليب البحث العلمي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، دون التدخل أو التعديل في المتغيرات المدروسة، ويشمل هذا المنهج عدة أنواع مثل: المنهج الوصفي التحليلي، المسحي، الارتباطي، المقارن، ودراسة الحالة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي هو ذلك النوع من المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتحديد طبيعة هذه العلاقة كما ونوعاً، دون التحكم في المتغيرات أو التلاعب بها. (عبيدات، العدوان، وعبد الحق، 2010 .)

4. مجتمع و عينة الدراسة:

عينة الدراسة: إن دراسة أيّ مجتمع أو ظاهرة تعتمد أساساً على العينات المأخوذة من هذه الظاهرة و تعرف العينة على أنها " عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي سحبها من المجتمع المراد دراسته أو بتعريف آخر أنها جزء من الكل. (عدنان حسين الجادري، 2007، 27ص.)

تكون مجتمع الدراسة من (292) عامل في وحدة التكييف و التهوية، ونظرا لاتساع مجتمع الدراسة وتوزعه وفق طبقات (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، فقد اعتمدنا على عينة عشوائية طبقية تقدر ب (50) عامل من مجتمع الدراسة الأصلي، وبعد توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة الأساسية استرجعنا (42) استبيان قابل للتحليل بنسبة استرجاع تقدر ب 84% وهي نسبة مقبولة.

5. حدود الدراسة:

1.5. المجال مكاني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) ذلك في وحدة التكييف و التهوية وهي أصغر وحدة في المؤسسة ، مجهزة بوسائل الإنتاج و مقسمة الى ورشتين: ورشة التركيب النهائي للمكيف الهوائي ولديه عدة أنواع " 7 مل، 9 مل، 12 مل، 24 مل " ورشة التركيب للغسالات وأجهزة التسخين حوالي 130 عامل وتحتل مكانة هامة في سيرورة الإنتاج، مما يجعلها تكتسي الأهمية القصوى في انتاج عدة منتجات تسود الآن في السوق الوطنية.

أقسام وحدة التهوية و التكييف :

هناك قسم التخطيط وقسم مراقبة التسيير وستة أقسام متمثلة في:

✓ قسم التسويق

✓ قسم التقني

✓ قسم إدارة الموارد البشرية.

✓ قسم الإنتاج.

✓ قسم تركيب وتطوير المنتجات والتي تتمثل في:

آلات الغسيل، أجهزة تسخين الماء، أجهزة التسخين الغازية، المكيفات الهوائية

2.5. المجال الزمني:

اجريت دراستنا في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 02 افريل 2025 الى غاية 03 ماي 2025.

6. خصائص عينة الدراسة:

سنتطرق على خصائص العينة من خلال الجداول التالية:

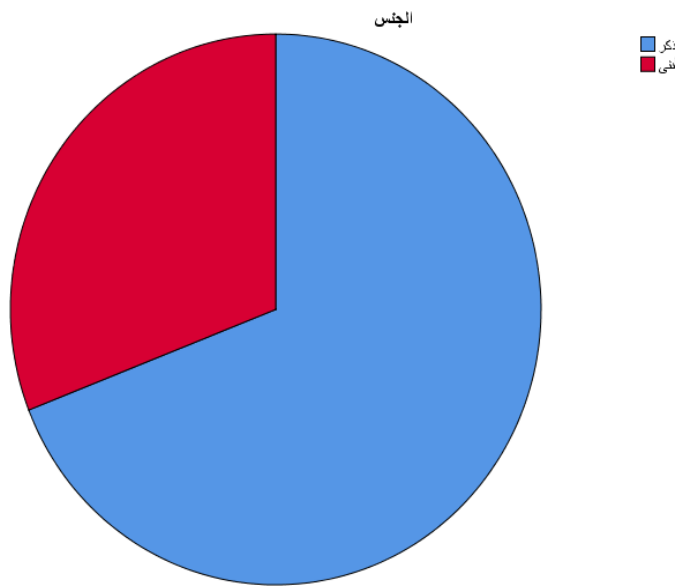
توزيع افراد العينة حسب الجنس:

-جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	29	69%
إناث	13	31%

يتضح من خلال الجدول أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث ،حيث بلغت النسبة المئوية للذكور ب 69 بالمئة ما يقابلها 29 مورد بشري ، بينما فئة الإناث قدرت ب 31 بالمئة ما يقابلها 13 موظفة ،وفيما يلي شكل بياني يوضح التوزيع .

الشكل رقم(06) يوضح إستجابات أفراد العينة وفق متغير الجنس



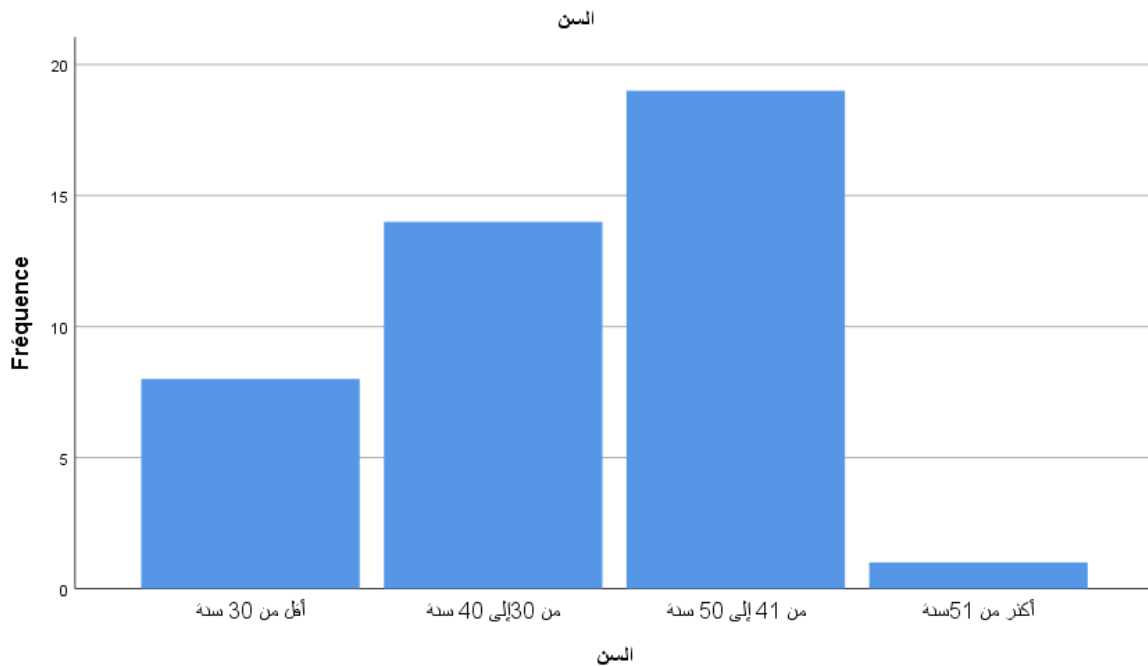
توزيع افراد العينة حسب السن:

-جدول رقم(02) يوضح إستجابات أفراد العينة وفق متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة.	08	19%
من 30 إلى 40 سنة	14	33,3%
من 41 إلى 50 سنة	19	45,2%
من 51 سنة فما فوق	01	2,4%

يتبين لنا من خلال الجدول توزيع أفراد العينة وفق متغير السن ،حيث أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة وبنسبة مئوية قدرت ب 45,2 بالمئة مايقابلها 19 مورد بشري ،ثم تليها في الرتبة الثانية فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 33,3 بالمئة مايقابلها 14 موظفين ، ثم تليها في الرتبة الثالثة فئة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 19 بالمئة وفي الأخير نشير إلى وجود عامل واحد عمره أكثر من 50 سنة ،وفيما يلي الشكل البياني يوضح هذا التوزيع

الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن



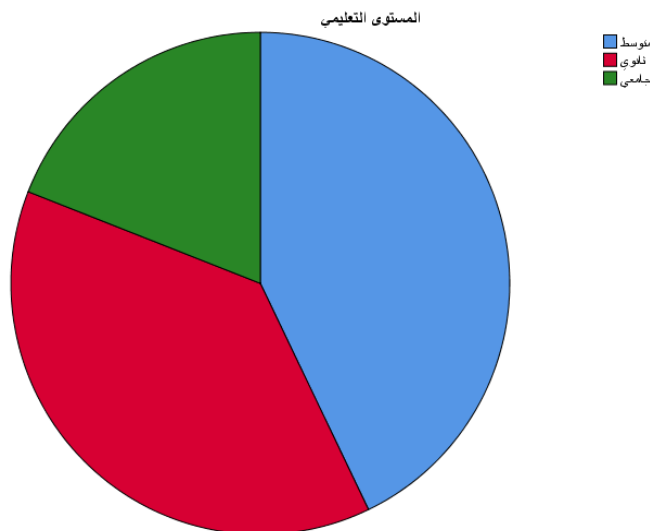
توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

-جدول رقم (03)يوضح إستجابات أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
42,9%	18	متوسط
38,1%	16	ثانوي
19%	08	جامعي

تشير قراءة الجدول إلى أن أكثرية أفراد العينة مستواهم التعليمي "متوسط" حيث بلغت النسبة المئوية ب 42,9 بالمئة ما يقابلها 18 موظف ،ثم تليها رتبة "ثانوي" ب 38,1 بالمئة ما يقابلها 16 مورد بشري ،وفي الأخير نجد نسبة 19 بالمئة لأصحاب المستوى الجامعي مثل هذه الرتبة 08 عاملين ، وفيما يلي شكل بياني يوضح هذا التوزيع

الشكل رقم (08)يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

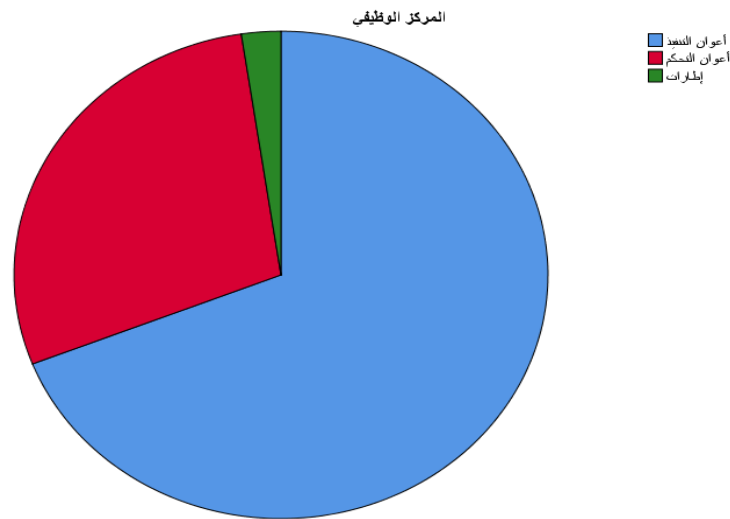


توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي:

-جدول رقم (04) يوضح إستجابات أفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
أعوان التنفيذ	29	69%
أعوان التحكم	12	28,6%
إطارات	01	2,4%

يشير الجدول الآتي إلى إستجابات أفراد العينة وفق المركز الوظيفي ،حيث أن غالبية أفراد العينة منفذين وبلغت نسبتهم ب 69 بالمئة ما يقابلها 29 مورد بشري ، في حين نجد نسبة 28,6 بالمئة متحكمين يمثلها 12 موظف ،كما أن هناط إطار واحد ،ومنه فإن الشكل البياني الآتي يمثل هذا التوزيع



الشكل رقم (09) يوضح إستجابات أفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي

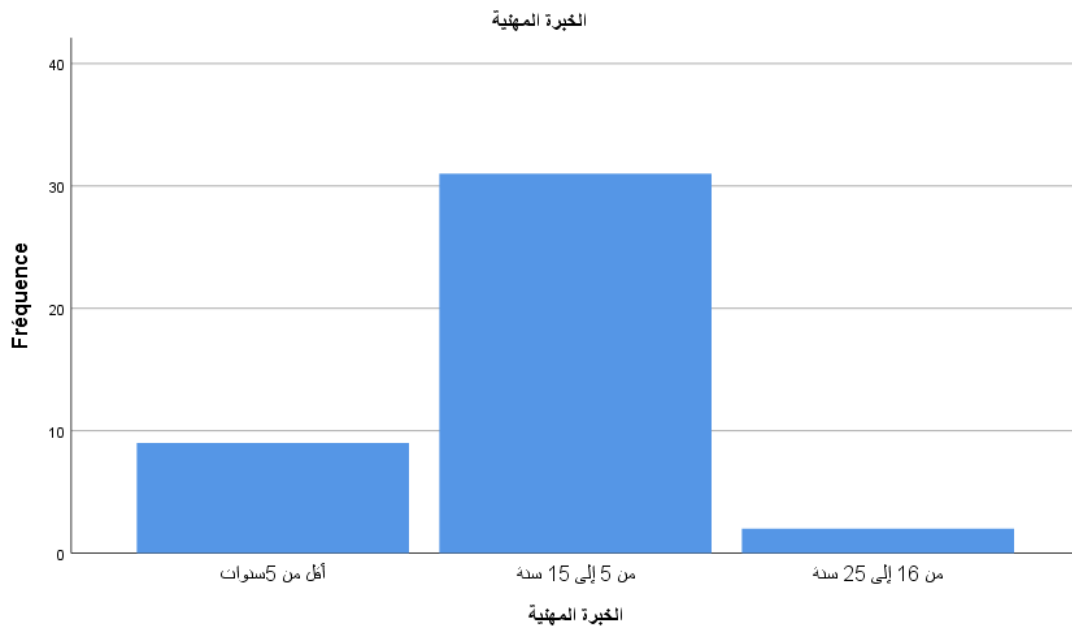
توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية:

-جدول رقم (05)يوضح إستجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	09	%21,4
من 05 إلى 15 سنة	31	%73,8
من 16 إلى 25سنة	02	%4,8

يوضح الجدول الخبرة المهنية لأفراد العينة ،حيث أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 05 إلى 15 سنة بنسبة 73,8 بالمئة يمثلها 31 مورد بشري ، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 21,4 بالمئة ما يقابلها 09 عاملين ،كما نجد نسبة ضئيلة جدا ممن لديهم خبرة تتراوح ما بين 16 إلى 25 سنة بنسبة 4,8 بالمئة يشكلها عاملان ،وفيما يلي الرسم البياني يعبر عن التوزيع الخاص بالعينة وفق متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (10)يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية



7. ادوات جمع البيانات :

1.7. الملاحظة: خلال الملاحظة الميدانية داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، تبين أن العديد من العمال يكررون نفس السلوكيات أثناء تأدية مهامهم اليومية، دون إظهار محاولات واضحة لتحسين الأداء أو التجديد في طرق العمل. يُلاحظ أن هذه السلوكيات تتكرر في نفس الأماكن والمواقف، مما يدل على وجود نمط من الأداء الروتيني الخالي من المبادرة أو الرغبة في التطوير.

هذا التكرار قد يُفسر في ضوء ضعف الدافعية للإنجاز، ويُحتمل أن يكون مرتبطاً بشكل وثيق بإدراك هؤلاء العمال لضعف العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، سواء من حيث العدالة التوزيعية (الإنصاف في توزيع المكافآت والحوافز)، أو العدالة الإجرائية (العدالة في آليات اتخاذ القرارات)، أو العدالة التفاعلية (أسلوب التعامل والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة).

2.7. المقابلة: ويعرفها مجدي عزيز إبراهيم (1989) بأنها:

"موقف يتم فيه التفاعل اللفظي بين شخصين، أحدهما الباحث الذي يسعى للحصول على معلومات تتعلق بآراء المبحوث أو اتجاهاته أو خبراته، ويُعد هذا الأسلوب من أكثر أدوات البحث استخداماً في الدراسات النفسية والتربوية".

(إبراهيم، مجدي عزيز، 1989، ص 164).

ظهرت المقابلات التي أُجريت مع عدد من العمال داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وجود رغبة قوية في تعزيز العدالة التنظيمية، لا سيما فيما يتعلق بتوزيع الحوافز والترقيات. عبّر الموظفون عن تطلّعهم إلى اعتماد معايير أكثر وضوحاً وشفافية في تقييم الأداء، بما يضمن تكافؤ الفرص وتقدير الجهود المبذولة بشكل منصف.

وقد أشار أحد العمال إلى أهمية ذلك بقوله:

"نحن نبذل نفس الجهد، وأحيانًا أكثر، ونأمل أن يتم تقديرنا وفقًا لمعايير عادلة. وجود نظام منصف في توزيع الحوافز من شأنه أن يشجعنا على بذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل".

تُبرز هذه الإفادة وجود دافعية كامنة يمكن تفعيلها من خلال تحسين ممارسات العدالة التوزيعية داخل المؤسسة. كما أن تطّلع العمال إلى بيئة عمل عادلة يعكس استعدادًا نفسيًا ومهنيًا للاستثمار في الأداء والإنجاز، شرط توافر مناخ تنظيمي داعم ومحفّز. وهو ما يتّسق مع ما تم رصده ميدانيًا، حيث يظهر أن التحفيز والتقدير العادل يمكن أن ينعكسا إيجابًا على روح المبادرة والمردودية العامة.

3.7. الاستبيان : الذي يعد من الوسائل المعتمدة عليها في البيانات الخاصة بالدراسة و هو عبارة عن أداة أو وسيلة لجمع البيانات على شكل استمارة للبحث تتكون من قائمة أسئلة توجه للأفراد يقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع معين (مجدي عزيز إبراهيم، 1989ص164).

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات على استبيانين؛ يتعلق الأول باستبيان الشعور بالعدالة التنظيمية الذي أعده الباحثين "تیهوف ومورمان (Niehoff & Moorman 1993)" ويتعلق الثاني باستبيان الدافعية للإنجاز الذي قّدمته الباحثة لعبد الرحمان الازرق حيث تم تقديم وصف عن الاستبيانين من حيث البناء، والأبعاد المتضمنة، وكيفية التصحيح، واجراءات تقدير الخصائص السيكومترية.

✓ **المحور الاول:**البيانات الشخصية تشمل :الجنس ،السن ،المستوى التعليمي،المركز الوظيفي،الخبرة المهنية

✓ **المحور الثاني:**مقياس العدالة التنظيمية:

يستخدم استبيان "تیهوف ومورمان Niehoff & Moorman" (1993) لقياس شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)، حيث يشتمل الاستبيان على 20عبارة كما ورد في (رفاعي، 2016) وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أبعاد:

- قياس العدالة التوزيعية من خلال العبارات: (1، 2، 3، 4، 5)

- قياس العدالة الاجرائية من خلال العبارات: (6، 7، 8، 9، 11، 11.) قياس العدالة التعاملية من

خلال العبارات:

(19، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18،)

ويطلب من المستجيبين تحديد إجاباتهم باستخدام استبيان "ليكرت Likert" الخماسي الذي يتم الاجابة

عليه في شكل خمس استجابات: أوافق بشدة (5) أوافق إلى حد ما (4) لا أوافق ولا أعارض (3) لا أوافق

(2) لا أوافق بشدة.

صدق الاستبيان:

للتحقق من صدق الاستبيان طبقه الباحث على عينة تكونت من (100) موظف، وتم تقدير الصدق

الداخلي بواسطة معاملات الارتباط بيرسون من جهة بين البنود والأبعاد

التي تنتمي إليها، ومن جهة أخرى بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان، والنتائج موضحة في الجدولين

رقم (6) ورقم (7)

جدول (06) معاملات ارتباط البنود بالأبعاد التي تنمي إليها لاستبيان العدالة التنظيمية

البعد	البنود	معامل الارتباط	البعد	البنود	معامل الارتباط	البعد	البنود	معامل الارتباط
العدالة التوزيعية	1	**0,73	(تابع)	8	**0,86	العدالة التعاملية	15	**0,87
	2	**0,78		9	**0,86		16	**0,85
	3	**0,75		10	**0,80		17	**0,83
	4	**0,81		11	**0,78		18	**0,84
	5	**0,78		12	**0,83		19	**0,89
	6	**0,75		13	**0,78		20	**0,90
الاجرائية	7	**0,85	14	**0,84				

** دال عند 0,01

يتضح من الجدول (06) أن معاملات ارتباط البنود بالأبعاد التي تنتمي إليها مرتفعة ودالة احصائياً عند مستوى 0,01، فقد تراوحت بين (0,75) و(0,91) حيث تراوحت معاملات ارتباط البنود ببعده العدالة التوزيعية بين (0,81) (0,73) وفي بُعد العدالة الاجرائية تراوحت بين (0,75) و(0,86) وفي بُعد العدالة التعاملية بين (0,83)

و(0,90) كشفت معاملات ارتباط البنود بالأبعاد التي تنتمي إليها عن تمتع بنود الاستبيان باتساق داخلي قوي ودال احصائياً عند مستوى 0,01، مما يدل على صدق درجات بنود استبيان العدالة التنظيمية.

جدول (07) معاملات الارتباط بين الأبعاد والأبعاد بالدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية

الدرجة الكلية	العدالة التعاملية	العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية بابعادها
0,71	0,50	0,53	---	العدالة التوزيعية
0,92	0,82	---	---	العدالة الاجرائية
0,94	---	---	---	العدالة التعاملية

دالة احصائياً عند 0,01

يتضح من الجدول (07) أن معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان مرتفعة ودالة احصائياً عند مستوى 0,01، حيث بلغ معامل ارتباط بُعد العدالة التوزيعية (0,71) وبُعد العدالة الاجرائية (0,92) وبُعد العدالة التعاملية (0,94) وكذلك جاءت معاملات ارتباط الأبعاد فيما بينها مرتفعة ودالة احصائياً عند 0,01، حيث تراوحت بين (0,51) (0,82) بينت هذه النتائج اتساق الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان، واتساق الأبعاد فيما بينها، مما يؤكد على صدق الاستبيان.

ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي بين البنود بواسطة تقدير معاملات

الثبات ألفا بين بنود الأبعاد الثلاث والبنود الكلية للاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8)

يتضح من الجدول (08) أن معامل ثبات ألفا للاستبيان الكلي بلغت (0,95) وهي مرتفعة، وكذلك معاملات ألفا لأبعاد الاستبيان جاءت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات ألفا للعدالة التوزيعية (0.83) والعدالة الاجرائية (0,91) والعدالة التعاملية (0,95) أوضحت هذه النتائج تمتع درجات استبيان العدالة التنظيمية وأبعاده بثبات مقبول

جدول (08) معاملات الثبات ألفا لاستبيان العدالة التنظيمية وأبعاده

معامل الفا	عدد البنود	العدالة التنظيمية و ابعادها
0,83	05	العدالة التوزيعية
0,90	06	العدالة الاجرائية
0,95	09	العدالة التعاملية
0,95	20	الاستبيان الكلي

✓ المحور الثالث: مقياس الدافعية للإنجاز "لعبد الرحمان الازرق"

تعريفه: هو عبارة عن مقياس يقيس الدافعية للإنجاز لعبد الرحمان الازرق و الذي يتحدد من 31 بند.

وصف المقياس الدافعية للإنجاز: يحتوي المقياس على 31 بندا تقيس 5 ابعاد

الجدول رقم (09) يوضح أبعاد مقياس الدافعية للإنجاز

الابعاد	الفقرات
مستوى الطموح	1/6/11/23
المثابرة	/29/28/21/02/10/12/19
الاداء	03/07/13/16/21/28/29
ادراك اهمية الزمن	31/04/08/14/17/22/30
التنافس	04/09/15/18/20/25

ثبات مقياس الدافعية للإنجاز:

للتحقق من ثبات المقياس استخدم عبد الرحمان الازرق و هو صاحب المقياس طريقة التجزئة التي يقوم حسابها على معادلة "سبيرمان براون" فلقد قام بحساب العلاقة مجموع درجات العبارات الفردية بين المقياس (16 عبارة) و درجات العبارات الزوجية (15 عبارة)

لعينة الدراسة (ن=56) و قد بلغ معامل الثبات للقياس (0,73) و هو ارتباط عال

درجات الدافعية للإنجاز:

عندما تكون صياغة العبارات صياغة موجبة نرفق :

تأخذ البديل موافق بشدة الدرجة (5)، ثم موافق الدرجة (4)، ثم محايد الدرجة (3)، ثم غير موافق الدرجة (2)، وأخير غير موافق بشدة يأخذ الدرجة (1).

عندما تكون صياغة العبارات صياغة سالبة نرفق :

تأخذ البديل موافق بشدة الدرجة (1)، ثم موافق الدرجة (2)، ثم محايد الدرجة (3)، ثم غير موافق الدرجة (4)، وأخير غير موافق بشدة يأخذ الدرجة (5).

8. نتائج الدراسة الاستطلاعية :

-الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

تُعد الخصائص السيكومترية ضرورية لضمان أن الأداة توفر بيانات يمكن الوثوق بها واعتمادها في

البحث العلمي

الصدق الظاهري (المحكمين) :

اعتمدنا في هذا البحث على استبيان جاهز تم تطويره في دراسات سابقة ذات صلة بموضوع العدالة

التنظيمية والدافعية للإنجاز، دون أن نقوم بصياغة البنود بأنفسنا. وقد تم عرض الأداة في صيغتها

الأصلية على لجنة من المحكمين المتخصصين في علم النفس من أعضاء هيئة التدريس، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمتها لأهداف البحث وسلامتها اللغوية والسياقية.

وقد قدم المحكمون مجموعة من الملاحظات القيمة حول بعض الجوانب الشكلية والمضمونية، وتم أخذها بعين الاعتبار، حيث قمنا بإجراء تعديلات طفيفة على بعض البنود بما يضمن وضوحها وانسجامها مع الخصوصيات الثقافية والسياقية للمبحوثين، دون المساس بالصيغة الأساسية للأداة.

الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

-الثبات

-ثبات متغير "العدالة التنظيمية"

-جدول رقم (10) يوضح ثبات متغير العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ

المتغير	قيمة الثبات ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	0,80

يتضح من خلال الجدول الأتي أن إستبيان العدالة التنظيمية يتمتع بالثبات نظرا لقيمة ثباته المقدر ب 0,80 والتي هي أكبر من 0,70.

-جدول رقم (11) يوضح ثبات متغير العدالة التنظيمية بطريقة التجزئية النصفية

قيمة العلاقة بين البنود الفردية والبنود الزوجية	قيمة الثبات بعد التعويض في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون
0,70	0,82

تشير قراءة الجدول الأتي على ثبات متغير العدالة التنظيمية الذي قدر ثباته ب 0,82 وهذا بعد تعويض قيمة العلاقة بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون.

-ثبات متغير "الدافعية للإنجاز"

-جدول رقم (12) يوضح ثبات متغير الدافعية للإنجاز بطريقة ألفا كرونباخ

المتغير	قيمة الثبات ألفا كرونباخ
الدافعية للإنجاز	0,70

يتبين من خلال الجدول الآتي أن قيمة ثبات متغير الدافعية للإنجاز قدر ب 0,70 وهذه القيمة مقبولة تدل على إمكانية الإعتماد على الإستبيان في الدراسة الأساسية .

-الصدق

-صدق متغير العدالة التنظيمية

-جدول رقم (13) يوضح الصدق الذاتي لمتغير العدالة التنظيمية

قيمة ثبات ألفا كرونباخ لمتغير العدالة التنظيمية	الصدق الذاتي
0,80	0,89

يتضح من خلال الجدول الآتي أن إستبيان العدالة التنظيمية يتمتع بالصدق نظرا لقيمة الصدق الذاتي المقدر ب 0,89.

-جدول رقم (14) يوضح الصدق التمييزي لمتغير العدالة التنظيمية

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إختبار ليفين	الدلالة الإحصائية لإختبار ليفين	قيمة إختبارت المحسوبة	الدلالة الإحصائية لقيمة المحسوبة
الدرجات الدنيا	04	70,71	6,55108	1,94	0,21	3,24-	0,01
الدرجات العليا	04	82,50	3,10913				

يتضح من خلال الجدول الآتي أن قيمة إختبار ليفين قدرت ب 1،94، فهي غير دالة إحصائياً نظراً لقيمة دلالتها المقدره ب 0،21 والتي هي أكبر من مستوى المعنوية 0،05 وبالتالي نشير إلى وجود تجانس ، بينما نرى أن المتوسط الحسابي للدرجات الدنيا قدر ب 70،71 بانحراف معياري 6،55108، بينما الدرجات العليا متوسطها الحسابي 82،50 بانحراف معياري 3،10913 ، ومنه نشير إلى أن قيمة ت المحسوبة قدرت ب -3،24 بدلالة إحصائية 0،01 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في دراسة الفروق 0،05 فإننا نشير إلى أن الإستهبان يميز بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا، فهذا المؤشر جد إيجابي يبين لنا إمكانية الإعتماد على بنود إستهبان "العدالة التنظيمية" في الدراسة الأساسية.

-صدق متغير الدافعية للإنجاز

-جدول رقم (15) الصدق الذاتي لمتغير الدافعية للإنجاز

قيمة ثبات متغير الدافعية للإنجاز بطريقة ألفا كرونباخ	قيمة الصدق الذاتي
0،70	0،83

يتضح من خلال الجدول الآتي أن متغير الدافعية للإنجاز يتمتع بالصدق الذاتي نظراً لقيمة الصدق الذاتي المقدره ب 0،83 .

-جدول رقم (16) يوضح الصدق التمييزي لمتغير الدافعية للإنجاز

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إختبار ليفين	الدلالة الإحصائية لإختبار ليفين	قيمة إختبارات المحسوبة	الدلالة الإحصائية للمحسوبة
الدرجات الدنيا	04	122،00	6،00000	3،30	0،11	-3،23	0،01
الدرجات العليا	04	132،25	2،06155				

يتضح من خلال الجدول الأتي أن قيمة إختبار ليفين قدرت ب 3,30، فهي غير دالة إحصائيا نظرا لقيمة دلالتها المقدره ب 0,05 والتي هي أكبر مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نشير إلى وجود تجانس ، بينما نرى أن المتوسط الحسابي للدرجات الدنيا قدر ب 122,00 بانحراف معياري 6,00000، بينما الدرجات العليا متوسطها الحسابي 132,25 بانحراف معياري 2,06155 ، ومنه نشير إلى أن قيمة ت المحسوبة قدرت ب -3,23 بدلالة إحصائية 0,01 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في دراسة الفروق 0,05 فإننا نشير إلى أن الإستبيان يميز بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا، فهذا المؤشر جد إيجابي يدل بإمكانية الإعتماد على بنود إستبيان "الدافعية للإنجاز" في الدراسة الأساسية.

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي **SPSS** وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبانة التي وزعت، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وهذه الأساليب:

- ✓ ألفا كرونباخ لقياس الثبات
- ✓ كولموغروف سمير نوف لاختبار توزيع طبيعي.
- ✓ بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة.
- ✓ متوسطات حسابية للتعرف على نقطة تمركز المتغير .
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة اذا البيانات متقاربة او فيها فروق كبيرة.
- ✓ الصدق التمييزي للتأكد من أن المقياس يميز بين المفاهيم المختلفة.

10. صعوبات انجاز مشروع البحث:

- ✓ رفض المؤسسة في البداية: رفضًا صريحًا من إدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية عند تقديم طلب إجراء البحث، بحجة أن وجودنا قد يؤدي إلى تشتيت انتباه العمال ويُعيق سير العمل داخل الورشات. هذا التأخير في الموافقة أثر سلبيًا على الإطار الزمني للبحث وقَلَص من فرص التعمق في الدراسة.
- ✓ غياب الصدق في الاستجابات: واجهنا مشكلة حقيقية في الحصول على إجابات صادقة وشفافة من العمال، حيث اتضح أن الخوف من فقدان منصب العمل أو التعرض لعقوبات دفع بعضهم إلى إعطاء إجابات سطحية أو مجاملة، مما أثر على مصداقية البيانات وتحليلها.
- ✓ الضغط الزمني: لم تتجاوز مدة البحث شهر فقط، وهي فترة قصيرة وغير كافية بالنسبة لطبيعة الموضوع وحجم المؤسسة. هذا الضغط الزمني أجبرنا على تقليص عدد المقابلات والملاحظات الميدانية، وهو ما أضعف شمولية البحث وعمقه التحليلي.
- ✓ حاجز اللغة: واجه الفريق صعوبة كبيرة في التواصل مع عدد من العمال الذين لا يتقنون اللغة العربية، ما استوجب ترجمة الاستبيان إلى اللغة الفرنسية و الأمازيغية. هذا الإجراء زاد من احتمالية سوء الفهم أو الخطأ في تأويل الأسئلة، مما يؤثر مباشرة على دقة النتائج.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بعرض مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في إطار الدراسة الميدانية، والتي تشكل الأساس العلمي لكل بحث أكاديمي رصين. بدأنا بتحديد أبعاد الدراسة من حيث الإطار المكاني، الزمني، والبشري، ثم اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لما له من ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع التأكد من خصائصه السيكمترية لضمان صدق النتائج وثباتها.

كما تم تحديد الأساليب الإحصائية الأنسب لمعالجة البيانات، بما يسمح بالإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة. وفي الفصل الموالي، سيتم تقديم نتائج التحليل الإحصائي، ومناقشتها في ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الرابع :عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضيات

تمهيد

1. التذكير بفرضيات الدراسة

2. إختيار اعتدالية التوزيع الطبيعي

3. إختبارات فرضيات الدراسة

4. تفسير ومناقشة النتائج

5. توصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد منهجية البحث والأدوات المعتمدة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية الملائمة، يأتي هذا الفصل ليمثل المرحلة الحاسمة في الدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل نتائج البيانات المجمعة بهدف اختبار الفرضيات المطروحة، وذلك في ضوء الإشكالية الأساسية للدراسة. سيتم عرض النتائج الإحصائية كما تم الحصول عليها، يليها تحليل مفصل لكل فرضية وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، لاستخلاص الدلالات العلمية حول الظاهرة المدروسة.

1. التذكير بالفرضيات:

✓ الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة التنظيمية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟

✓ الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة التوزيعية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟
- توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة التعاملية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟
- توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العدالة الاجرائية و الدافعية للانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟

2. إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي:

-جدول رقم (17) يوضح إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	حجم العينة	قيمة كولموغروف نوف	إختبار سميير- للإختبار	الدلالة الإحصائية للإختبار	مستوى الثقة المعتمد عليه
العدالة التنظيمية	42	0,10		0,20	0,05
الدافعية للإنجاز	42	0,11		0,20	0,05

يتضح من خلال الجدول الأتي أن قيمة إختبار كولموغروف سميير نوف لمتغير العدالة التمنظمية قدرت ب 0,10 وبدلالة إحصائية 0,20، أما متغير الدافعية للإنجاز قدرت قيمة الإختبار ب 0,11 بدلالة إحصائية 0,20 وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين أكبر من مستوى الثقة 0,05 فإن هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية البارامترية في إختبار فرضيات الدراسة.

1.2. إختبار الفرضية الرئيسية :

التذكير بالفرضية: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية.

-جدول رقم (18) يوضح إختبار الفرضية الرئيسية:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإرتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة المعتمد
العدالة التنظيمية	72,35	10,42703	0,63	0,00	0,01
الدافعية للإنجاز	102,80	13,27245			

تشير قراءة الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية قدر ب 72,35 بانحراف معياري 10,42703 ،بينما متغير الدافعية للإنجاز قدر المتوسط الحسابي ب 102,80 بانحراف معياري 13,27245 كما تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية ،حيث قدر قيمة معامل الإرتباط بيرسون ب 0,63 وبدلالة إحصائية 0,00 وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0,00 أصغر من مستوى الثقة المعتمد عليه في الفرضية 0,01 فإن هذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية ،ما يدل على أن إرتفاع درجات العدالة التنظيمية يؤدي إلى إرتفاع درجات الدافعية للإنجاز وكذا العكس صحيح ،ومنه الفرضية تحققت :{ توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية}.

2.2. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

التذكير بالفرضية :توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية.

-جدول رقم (19) يوضح إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإرتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة المعتمد
العدالة التوزيعية	15,61	3,39262	0,34	0,02	0,05
الدافعية للإنجاز	102,80	13,27245			

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التوزيعية قدر ب 15,61 بانحراف معياري 3,39262 ،بينما متغير الدافعية للإنجاز قدر المتوسط الحسابي ب 102,80 بانحراف معياري 13,27245 كما توضح نتائج الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية ،حيث قدر قيمة معامل الإرتباط بيرسون ب 0,34 وبدلالة إحصائية 0,02 وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0,02 أصغر من مستوى الثقة المعتمد عليه في الفرضية 0,05 فإن هذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية ،ما يدل على أن إرتفاع درجات العدالة التوزيعية يؤدي إلى إرتفاع درجات الدافعية للإنجاز وكذا العكس صحيح ، ومنه الفرضية تحققت :{ توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية}.

3.2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

التذكير بالفرضية : توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية.

-جدول رقم (20)يوضح إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المع ياري	معامل الإرتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة المعتمد
العدالة الإجرائية	22,40	3,56856	0,51	0,00	0,01
الدافعية للإنجاز	102,80	13,27245			

يوضح الجدول الآتي إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير العدالة الإجرائية قدر ب 22،40 بانحراف معياري 3،56856 ،بينما متغير الدافعية للإنجاز قدر المتوسط الحسابي ب 102،80 بانحراف معياري 13،27245 كما تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية ،حيث قدر قيمة معامل الإرتباط بيرسون ب 0،51 وبدلالة إحصائية 0،00 وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0،00 أصغر من مستوى الثقة المعتمد عليه في الفرضية 0،01 فإن هذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية ،ما يدل على أن إرتفاع درجات العدالة الإجرائية يؤدي إلى إرتفاع درجات الدافعية للإنجاز وكذا العكس صحيح ،وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة التي مفادها :} توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية}.

4.2. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التذكير بالفرضية : توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية.

-جدول رقم (21) يوضح إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإرتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة المعتمد
العدالة التعاملية	34،33	6،04320	0،60	0،00	0،01
الدافعية للإنجاز	102،80	13،27245			

تشير قراءة الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التعاملية قدر ب 34,33 بانحراف معياري 6,04320 ،بينما متغير الدافعية للإنجاز قدر المتوسط الحسابي ب 102,80 بانحراف معياري 13,27245 كما تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية ،حيث قدر قيمة معامل الإرتباط بيرسون ب 0,60 وبدلالة إحصائية 0,00 وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0,00 أصغر من مستوى الثقة المعتمد عليه في الفرضية 01,0 فإن هذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية ،ما يدل على أن إرتفاع درجات العدالة التعاملية يؤدي إلى إرتفاع درجات الدافعية للإنجاز وكذا العكس صحيح ، ومنه الفرضية تحققت :{ توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية}.

3. مناقشة فرضيات الدراسة:

1.3. مناقشة الفرضية الرئيسية:

يتبين لنا من خلال نتائج الفرضية الرئيسية وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز، ما يدل على أن إرتفاع درجات العدالة التنظيمية يؤدي إلى إرتفاع درجات الدافعية للإنجاز لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وحدة التكييف والتهوية، وهذا يعني بأن وجود العدالة التنظيمية داخل المؤسسة مؤشر إيجابي وذلك من خلال توزيع مناسب لساعات العمل تراعي الجوانب النفسية للعاملين ،حيث تتيح لهم فرص الترفيه والتعبير عن إحتياجاتهم،بالإضافة أن عبء العمل يكون مناسباً جداً وهذا راجع إلى حسب التوزيع في المهام بين الموارد البشرية،حيث يتخذ المسؤول الإجراءات اللازمة بشكل صارم حتى لا تضيع حقوق الآخرين وبالتالي يقدم الواجبات المسطرة

لكل موظف هذا ليكي لا يعيق السيرورة المهنية، حيث أن العدالة التنظيمية بكافة مؤشراتها سواء التوزيعية، الإجرائية، التعاملية تصنع جو من الطمأنينة والراحة النفسية لدى الأفراد العاملين مما يتيح لهم إمكانية القدرة على إبداء آرائهم وأفكارهم وتقديم جهود زائدة للمؤسسة في حالة ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى تكثيف المهام أثناء الحالات الطارئة تجعل العاملين يشغلون بتعاون وتضامن فيما بينهم بعيدا عن آثار الحقد والإستغلال البشري بين الزملاء فيما بينهم، كما تجدر الإشارة إلى أن تمتع الموارد البشرية بالدافعية للإنجاز تجعلهم يحبون مهامهم مما يؤدونها بإتقان مما يتيح لهم فرص الإبداع في تنفيذ نشاطاتهم المكلفة لهم نظرا لوجود العدالة في المؤسسة، لأن غيابها قد يؤدي إلى عدم الشعور بالإستقلالية في العمل، ويصبح العامل لا يملك الجدية والرغبة في تعديل أو تغيير بعض الطرق المفروضة عليه بالرغم من إدراكه بأن طريقة تنفيذ عمله المقدمة من طرف المسؤول طريقة غير فعالة وغير آمنة أيضا فهذا يؤدي إلى إنخفاض مستوى الدافعية لديهم، لهذا فحسب نتائج الفرضية توصلنا إلى أن المؤسسة تساهم في الرفع من مستوى العدالة التنظيمية والتي بدورها يشعر العاملين بالدافعية للإنجاز نحو مهامهم، حيث نجد دراسة "زينب إبراهيم" (2020) توصل إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي، وهذا الأمر يمكن أن يشكل الدافعية للإنجاز لدى الموظفين.

2.3. مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية و الدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة، ما يعني أن إرتفاع مستوى العدالة الإجرائية يؤدي إلى إرتفاع درجات الدافعية للإنجاز، حيث تبين لنا نتائج الفرضية أنه كلما كان إتخاذ وتطبيق القوانين المعمول بها داخل المؤسسة، وتطبيق إستراتيجيات وسياسات عمل فعالة تراعي أهداف العاملين فحتما سينعكس كل هذا بالإيجاب على المؤسسة، لأن هذا الإهتمام يكون لدى الموارد البشرية الرغبة في التطلع للعمل أكثر وتتبع

مسارهم المهني من أجل الترقية نحو مناصب عمل ذات مسؤوليات عالية، لأن الموظفين على معرفة تامة بأن الرواتب الشهرية تقدم حسب الإستحقاق و حسب المكانة الإجتماعية ومسؤولية المنصب فهذه الأمور تجعلهم أكثر دافعية لتطوير قدراتهم من خلال المشاركة في برامج تكوينية وتدريبية لرفع المستوى والحصول على منصب ملائم، لأن غياب العدالة الإجرائية يؤدي بإنخفاض ثقة العاملين بالمؤسسة، وكذا ينعقد الشعور بالرضا الوظيفي وينتشر ذلك دوران العمل الناتج عن ظاهرة التغيب من طرف العاملين مما ينعكس ذلك سلبا على المنظمة، لذا فإن نتائج الفرضية توحى بأن المؤسسة تطبق عدالة إجرائية بصفة موضوعية بعيدة عن التحيز وهذا حتما يؤدي إلى الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز. حيث نجد دراسة "محمد دُر" (2016) حيث توصل الى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، حيث تبين أن الأساتذة الذين يدركون وجود عدالة في الإجراءات الإدارية وعمليات اتخاذ القرار داخل الجامعة يُظهرون مستويات أعلى من الانتماء والالتزام بالمؤسسة.

3.3. مناقشة الفرعية الثانية:

تشير قراءة نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التوزيعية و الدافعية للإنجاز لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلة وحدة التكييف والتهوية ، ما يدل على أن إرتفاع مستوى العدالة التوزيعية ينتج عنه إرتفاع الدافعية للإنجاز لدى الأفراد العاملين ، حيث أن وجود إهتمام بطرق ومنهجيات توزيع المهام و تقسيم الصلاحيات بين الأفراد العاملين يساهم في توضيح دور كل موظف حيث أن هذا الأمر يقضي على غموض الدور ، فعندما يشرح الرئيس القرارات المراد تطبيقها وتنفيذها من طرف العاملين بصورة واضحة وتفاعلية (أي يتبادل الآراء والأفكار مع العاملين) تكون هناك فرصة تحقيق ما هو مطلوب من طرف المؤسسة، كما أن تطبيق القرارات الإدارية على كل العمال مؤشر جيد يعبر عن موضوعية المؤسسة في تطبيق القوانين، لأن عندما تكون القوانين تطبق على فئة معينة من

العمال يجعلهم لا يشعرون بالإنتماء للمؤسسة مما تنخفض رغبتهم ودافعيتهم للعمل وتصبح آمالهم منخفضة جدا وقد ينتج عن ذلك نزاعات داخل المؤسسة بإمكانها تشويه سمعة المؤسسة، لذا فإن التعامل الذي يسودها الإحترام والتقدير سواء بين المسؤول و العامل أو بين العاملين فيما بينهم يتيح لهم فرصة تحقيق الذات الذي يبدأ بشعور الفرد بإمكانياته ويتم تأكيده من خلال إقرافات أفراد المجتمع، فحسب ما أشارت إليه نظرية "أبرهام ماسلو" نظرية الحاجات الإنسانية، فإن تحقيق الذات أمر محفز للغاية يصبح كال فرد يرغب للعمل على تحقيقه لأن بلوغ العامل لهذه المرحلة يكون له الدافع للإنجاز، وبالتالي يعود ذلك على المؤسسة بالإيجاب، لذا لا بد أن يتم داسة الحاجات الخاصة بالعاملين مساهمتهم على تحقيقها، فنتائج الفرضية وضحت أن المؤسسة تسعى باجتهاد على تطبيق أساليب العدالة التوزيعية داخل المؤسسة من أجل زيادة مستويات الدافعية للإنجاز للموارد البشرية، حيث نجد دراسة "عبد الرحمن محمد العزاوي (2020) وجود علاقة إيجابية قوية بين الشعور بالعدالة في توزيع الموارد والمكافآت وبين ارتفاع دافعية الإنجاز، حيث تبين أن الموظفين الذين يشعرون بعدالة التوزيع يميلون إلى إظهار سلوكيات مهنية إيجابية كالالتزام والمبادرة والمثابرة.

4.3. مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من خلال نتائج الفرضية وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة، حيث أن إرتفاع مستوى العدالة التعاملية يؤدي إلى إرتفاع مستوى الدافعية للإنجاز هذا يعني أن وجود الإحترام بين العاملين وبين الرؤساء، وكذلك وجود إستراتيجية فعالة في التعامل مع الفجوات والسعي للتنبؤ بالمشكل قبل حدوثها لأن القضاء على المشكلة من مصدرها أحسن من أن تتفاقم تلك المشكلة، وبالتالي فإن وجود تفسير وشرح مناسب للوظائف يكون مبررا تاما خاصة عندما تكون طبيعة المعاملة حسنة يراعي فيها المسؤول الفروق الفردية بين العاملين في مدى فهم

العبارات المستخدمة، كما أن إهتمام المسؤول بعماله من خلال المساواة بين في الحقوق وتطبيق أحيانا مبدأ التفاوت ولكن حسب الإستحقاق مثلا :يقوم المسؤول بترقية العامل الأكثر جودة و كمية في الإنتاج ،حيث أن تطبيق المؤسسة لعدالة تعاملية يساهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز ويصبح العامل يقوم بأدائه بنشاط ويفكر إيجابيا ليس لصالحه فقط بل يقدم أهداف المؤسسة على حساب أهدافه الشخصية فيبحث عن الوسيلة الفعالة لتحقيق الهدف المسطر مما يقوم بعمله بكفاءة وفعالية.حيث نجد دراسة دراسة" أحمد عبد الله، سمير حسن"(2018) وجود علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التعاملية ومستوى دافعية الإنجاز، حيث أظهر الموظفون الذين شعروا بمعاملة عادلة ومحترمة مستويات أعلى من المثابرة والرغبة في تحقيق النجاح المهني

التوصيات:

من بين التوصيات التي يمكن الخروج منها من خلال دراستنا كخلاصة هي:

- ✓ ينبغي على الإدارة ضمان توزيع المكافآت والترقيات والفرص بشكل عادل يتناسب مع الأداء والمساهمة الفعلية للعاملين
- ✓ ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تمسهم، وتوفير آليات واضحة وشفافة لحل النزاعات والتظلمات
- ✓ على القادة والمعنيين بالتعامل المباشر مع الموظفين أن يظهروا الاحترام والتقدير في تواصلهم، وأن يتعاملوا معهم بلباقة وإنصاف
- ✓ توظيف نتائج تقييم العدالة التنظيمية كأداة لتحسين رضا الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز والإبداع في العمل
- ✓ إعداد برامج تدريبية لتأهيل القيادات حول كيفية تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، لما لذلك من أثر مباشر على دافعية الموظفين.

استنتاج عام:

من خلال أدبيات هذه الدراسة تم التطرق إلى موضوع مهم بالنسبة للمؤسسات، والمتمثل في "العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز"، باعتبارهما من المتغيرات المحورية التي تؤثر في سلوكيات العاملين وأدائهم داخل بيئة العمل. حيث تُعد العدالة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية، إذ تسهم في تحسين ظروف العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي عادل يعزز من شعور العاملين بالإنصاف والتقدير، مما ينعكس إيجابًا على مستوى دافعيتهم نحو الإنجاز. ومن خلال تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية وبعد المعالجة النظرية والتطبيقية وكافة الإجراءات الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، وحدة التكيف والتهوية.

وقد بينت النتائج ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين، ما يستوجب على المؤسسات إرساء قواعد عدالة تنظيمية فعالة ومستدامة، بما يضمن تحقيق الانخراط المهني وتحفيز الموظفين نحو الأداء العالي. ومع ذلك، توصي الدراسة بإجراء بحوث

ميدانية مستقبلية موسعة للتعلم في آليات تأثير العدالة التنظيمية على دافعية العاملين في مختلف السياقات التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- ✓ إبراهيم، مجدي عزيز. (1989). الدافعية الإنسانية: دراسة في الدوافع والسلوك. مكتبة الأنجلو المصرية.
- ✓ إبراهيم، مجدي عزيز. (1989). الدافعية: الأسس النظرية والتطبيقية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ✓ أبو جاسر، صابرين. محمد. عمر. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (مذكرة ماجستير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ✓ باشري، نفسية. محمد.، فهمي، رباب. وشعبان مذكور، فوزي. (2017). السلوك التنظيمي..
- ✓ البدراني، محمد. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية)
- ✓ البدراني، محمد. بن. سليمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- البشاشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال.
- ✓ البشاشة، سامر. عبد. المجيد. (2008). العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية. دار وائل للنشر.
- ✓ البشاشة، سامر. عبد. المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4).
- ✓ بطة، مليكة. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (مذكرة ماجستير). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- ✓ بن زانة، نوفل. خضير. (2014). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الدافعية للإنجاز لدى العاملين في المؤسسات التربوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.
- ✓ بو حويج، مروان، و أبو مغلي، سمير. (2004). المدخل إلى علم النفس التربوي (الطبعة العربية). دار اليازوري.
- ✓ تير، رضا. (2007). اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية (أطروحة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة).

- ✓ تير، رضا. (د.س). اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل: نموذج سببي. مجلة الوقاية والأرغونوميا، جامعة الجزائر، (1).
- ✓ الجادري، عدنان حسين. (2007). الدافعية للإنجاز في المنظمات: دراسة في السلوك التنظيمي. دار الشروق.
- ✓ خليفة، عبد. اللطيف. (2006). الدافعية للإنجاز: دراسة في علم النفس الصناعي والتنظيمي..
- ✓ خليفة، عبداللطيف. محمد. (2000). الدافعية للإنجاز (طبعة غير محددة). دار غريب للنشر والتوزيع.
- ✓ خميس أبو النداء، سامية. (2010). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. القاهرة. دار الفكر.
- ✓ الدم، نجلاء. زهدي. (2014). مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- ✓ دويدار، محمد. (2011). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة.
- ✓ ربيع، محمد، و شحاطة. (2010). علم النفس الصناعي والمهني. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ✓ الربيعي، حاكم. محمد. محسن.، والحدراوي، حامد. (د. ت.). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة (ص. 6). شوهده في 20 مارس 2025، من <http://www.iasj.net>
- ✓ رهيو، سحر. عناوي. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية، جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(10).
- ✓ رولز، جون. (2011). نظرية في العدالة (ل. الطويل، مترجم). دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب.
- ✓ السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، 25(2).
- ✓ شطناوي، ن. و العقلة، ن. (2013). أسس علم النفس التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ✓ الشماع، نعيمة. (1977). الشخصية النظرية، التقييم، مناهج البحث. جامعة الدول العربية.

- ✓ الطويل، سلطان، سوزان. أكرم. (2001). العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. (2006).
- ✓ عبيدات، ذوقان، العدوان، عبد الرحمن، وعبد الحق، محمد. (2010). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه (الطبعة الخامسة). دار الفكر.
- ✓ عدس، عبد الرحمان، و توق، محي الدين. (2009). المدخل إلى علم النفس (الطبعة الأولى). دار الفكر.
- ✓ العرفاوي، ذهبية. (2009). أثر التوجيه المدرسي على الدافعية للإنجاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- ✓ عطا، خالدية. مصطفى، و بريس، مها. عارف. (د. ت). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية. مجلة كلية المأمون الجامعة، (23).
- ✓ العطوي، عامر. علي. حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10. (1)
- ✓ العطوي، عامر. علي. حسين. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. مجلة الغري للعلوم، (7).
- ✓ العطية في خرموش، مراد. (2003) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، . (2014)
- ✓ على السلمي. (د.س.). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب.
- ✓ العمري، أيمن. (2010). النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة اتحاد الجامعات العربية بالأردن.
- ✓ عمور، ربيعة. (2018). الذكاء الانفعالي وعلاقته بدافعية الإنجاز وتقدير الذات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
- ✓ فاضل، فائزة. بوفلجة، غياث، وبزايد، نجاه. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى العمال. دراسات نفسية وتربوية، 12. (3) مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية.

- ✓ فرج عبد القادر طه وآخرون . (ب س) .معجم علم النفس والتحليل النفسي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، عمان.
- ✓ قواري، حنان .(2014) .الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- ✓ لطفي محمود محمد، شذا.(2023) .درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين).
- ✓ المحارمة، ثامر محمد. (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية .مجلة الإداري، 4، (2).
- ✓ محفوظ، جودة. (2016). أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية (ص. 5). استرجع في 21 فبراير 2025، من <https://www.researchgate.net>
- ✓ معمري، حمزة .(2014) .إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- ✓ منصور، طلعت، وآخرون.(2002) .أسس علم النفس (بدون طبعة). مكتبة الأنجلو المصرية.
- ✓ النوايسة، فاطمة. عبد.الرحيم .(2015) .أساسيات علم النفس (بدون طبعة). دار المناهج.
- ✓ النوايسة، ف. عبد.الرحيم .(2015) .أساسيات علم النفس .دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المراجع باللغة الفرنسية:

- ✓ Abbad, H. (2009). De la perception de l'injustice aux comportements opportunistes: Proposition d'une grille de lecture des relations entre PSL et grands distributeurs. *Revue Logistique & Management*, 17(2), 41–5.
- ✓ Admane, Merizek et Admane, Abdellah. (2014). La perception de la justice organisationnelle dans les banques Algériennes, Cas de la Banque Extérieure d'Algérie. *Revue MÂAREF*, (17), 1-20.
- ✓ El Akremi, Assaad et Guerrero, Sylvie et Neveu, Jean-Pierre. (2006). *Comportement organisationnel*. France. Editions De Boeck.
- ✓ Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, vol. 32, No 1.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- ✓ Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- ✓ Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- ✓ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- ✓ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- ✓ Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- ✓ Norman, L. (1961). *Psychology: The fundamentals of human adjustment*. London.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson.
- ✓ Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology (6th ed.)*. Wiley.
- room, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية



مقياس حول مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة ب: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز" لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM"

أخي أحتي الموظف(ة)

في ايطار اعداد مذكرة التخرج لطور الماستر لاجراء دراسة ميدانية حول موضوع "العدالة التنظيمية وعلاقته بالدافعية للإنجاز" لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع (X) في الخانة المناسبة. علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، وتتوقف دقتها على صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة

شكرا لتعاونكم تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الطالبتان: سعدي أعدادة، سعدي سعديّة.

السنة الجامعية: 2025/2024

البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر

أنثى

2- السن :

من 30 الى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 51 سنة

من 41 الى 50 سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- المركز الوظيفي :

اعوان التنفيذ Agents executants

اعوان التحكم Agents de maitrises

اطارات Cadres

5- الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات

من 05 الى 15 سنة

من 16 الى 25

أكثر من 26 سنة

مقياس العدالة التنظيمية:

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف ابعاد العدالة التنظيمية،الرجاء وضع علامة (✓)الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك:

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لم اقرر	لأوافق	لأوافق على الاطلاق
01	ساعات العمل مناسبة و عادلة بالنسبة لي.					
02	أعتقد ان راتبي الشهري مناسب.					
03	أعتبر ان عبء العمل الخاص بي مناسباً جداً.					
04	بصفة عامة،الحوافز المالية التي أتحصل عليها مناسبة جداً.					
05	أشعر ان أعباء وواجبات وظيفتي مناسبة جداً.					
06	يتخذ رئيسي القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز.					
07	يحرص رئيسي على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
08	يقوم رئيسي بجمع المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
09	يشرح رئيسي القرارات،و يزود الموظفين بتفاصيل اضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.					
10	يتم تطبيق كل القرارات الادارية على كل العمال دون استثناء.					
11	يسمح للموظفين بعدم قبول او معارضة القرارات التي تتخذ من قبل رئيسهم.					
12	عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل ود و احترام .					
13	عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي. فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.					
14	عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار احتياجاتي الشخصية.					

					15	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يناقشه معي بكل صدق (صراحة).
					16	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يبدي اهتماما بحقوقى كموظف.
					17	يناقش رئيسي معي نتائج القرارات التى يمكن أن تؤثر وظيفتي.
					18	يقدم لى رئيسى تبريرا مناسباً للقرارات التى اتخذت بالنسبة لوظيفتي.
					19	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يقدم التفسيرات المنطقية التى دعتة لاتخاذ تلك القرارات.
					20	يشرح لى رئيسى بشكل واضح جدا أى قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.

مقياس الدافعية للإنجاز:

يرجى قراءة العبارات التالية بعناية، ثم تحديد مدى اتفاقك معها بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة وفقاً للمقياس التالي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحب القيام بأي عمل مهما كلفني ذلك من الجهد.					
02	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل.					
03	أسعى دائماً إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل.					
04	كثيراً ما تمر الأيام دون أن اعمل شيئاً .					
05	أجتهد دائماً في عملي لأتفوق على من اعمل معهم.					
06	أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الآمال و الطموحات.					
07	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان تحقيق المستوى الاعلى يكلفني وقتاً وجهداً كبيراً.					
08	لا اعتقد أن مستقبلي سوف يكون مرهوناً بظروف الحظ والصدفة					
09	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا فائدة منها .					
10	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعباً ازداد إصراري .					
11	أعتقد أن وضعي الحالي أفضل ما يمكن الوصول إليه.					
12	أشعر بأنني مجتهد ومثابر في عملي .					
13	أتجنب غالباً القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة.					
14	لا أشعر غالباً بمرور الوقت عندما أكون مشغولاً في عملي					
15	أميل أحياناً إلى التراجع عن مواقفي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليه يسبب لي متاعب صعبة.					
16	لا أفكر كثيراً في انجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط					

					لانجازات جديدة.
					17 أحرص دائما على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتحت لي الفرصة لذلك.
					18 أحرص دائما على ان يكون وقت العمل في مقدمة اهتمامي.
					19 نسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة.
					20 تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس و التحدي.
					21 أستعد دائما لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا في تحقيقها.
					22 نادرا ما أوجل عمل اليوم للغد.
					23 كلما حققت هدفا وضعت لنفسي هدفا أخرى مستقبلية.
					24 أشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تواجهني في حياتي المهنية.
					25 كثيرا ما اشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا.
					26 أبذل ما في وسعي حتى احقق اهدافي.
					27 أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل
					28 اذا دعيت ما اثناء العمل فانني اعود الى عملي على الفور.
					29 لا أتهاون ابدا في انجاز مسؤولياتي على كامل وجهه و اذ كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون.
					30 لا أفكر كثيرا في البحث عن طرق أخرى بديلة عندما تقشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي.
					31 لم أعد أتحمل المشاكل الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي.

الملحق (02) قائمة الاساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
حمر العين عبد الزراق	استاذ محاضر "أ"	قسم علم النفس جامعة مولود معمري تيزي وزو
ناتش فريد	استاذ محاضر "ب"	قسم علم النفس جامعة مولود معمري تيزي وزو
حاج سعيد فتيحة	استاذ محاضر "ب"	قسم علم النفس جامعة مولود معمري تيزي وزو
ناهي مراد	استاذ محاضر "أ"	قسم علم النفس جامعة مولود معمري تيزي وزو
حمر العين عبد الزراق	استاذ محاضر "أ"	قسم علم النفس جامعة مولود معمري تيزي وزو

الملحق (03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "Eniem"

