



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: إدارة أعمال

دور الذكاء التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي

(دراسة حالة عينة من موظفي المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات ولاية الوادي)

تحت إشراف الدكتور:

محمد الحافظ عيشوش

إعداد الطلبة:

✓ عون محمد الطاهر

✓ لعشبي الجيلاني

✓ مبروكة حامدي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بن عيسى ريم	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي	رئيسا
د. محمد الحافظ عيشوش	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د. عيشوش عواطف	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا

أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ

إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿

سورة النساء الآية (29)

شكر وعرفان

بعد الحمد لله وشكره جلّ وعلا

تقدم بحزب الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا الفاضل

الدكتور الحافظ محمد عيشوش

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، حيث قدم لنا كل

النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد فله منا كل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بحزب الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

ومراجعة هذا العمل وتصويبه.

إلى فؤاد

إلى روح الوالدين الكريمين رحمهما الله

(خليفة . بحرية)

إلى الزوجة الكريمة

إلى الأبناء :

علاء الدين . المعتصم بالله . رتاج . هيثم . رزان

لجيدوني

إلى أمي

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان
ونبع منها الحنان لكي أمي الحبيبة
إلى صاحب القلب الكبير الذي كان
هويتي حيثما اسير وعلمي الخير على خطى المصطفى لك أبي الغالي
أسأل الله أن يطيل في عمرهما وأن يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما
الجنة عرضها السموات والأرض .
وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .
إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

محمد الطاهر

والله فداك عن ما شئت

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان
ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة
إلى صاحب القلب الكبير الذي كان
هويتي حيثما اسير وعلمي الخير على خطى المصطفى
لك أبي الغالي
أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان
يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما
الجنة عرضها السموات والارض .
وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .
إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

محمد الطاهر

الحمد لله وكفى

والصلاة على الحبيب المصطفى

واهلكه من وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتأمين هذه الخطوة

في مسيرتي الدراسية بذكرتي

هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى مهداة

الى جدتي العزيزة حفظها الله وادامها نورا دريبي .

مبروكة

المقدمة العامة

المقدمة:

حدثت في الفترة الاخيرة تطورات فكرية ومفاهيمية وفلسفية كثيرة في حقل الاداره عموما استجابة للتغيرات البيئية المتسارعه حيث برزت مصطلحات حديثه تسعى المنظمات المختلفه الى توظيفها ومن هذه المصطلحات ما هو معاصر وحديث نال اهتمام المنظمات على مختلف انواعها وهي الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي فالمنظمات تسعى جاهدة لتوظيف هذين المصطلحين في نشاطاتها اليومية واصبحت الموارد البشرية الذكية من الموارد النادرة التي تسعى المنظمات لايجادها واستخدامها من خلال التحضير والتدريب المناسبين وتبذل في ذلك الكثير من الجهد والمال.

أما الأصل والمورد الثاني هو الأفراد العاملين داخل التنظيم، فنجاح المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية العاملة بها، إذ يعتبر الإنسان المورد الحقيقي لأية منظمة أعمال بالاضافة الى الموارد الرأس مالية ، فالعامل بما يملكه من مهارات ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، هذا الدور تفره وتدرکه كل المنظمات لكن يمكن لأفراد التنظيم ان يضيفوا لمنظمتهم قيمة مضافة جديدة و ذلك من خلال الحديث عنها بكل خير . إن هذه المهمة الجديدة والحاسمة لأفراد التنظيم تستدعي من الإدارة تركيز الاهتمام وتسخير الامكانيات اللازمة، فالفرد لا يسوق للمنظمة إلا إذا كان ذا ولاء لها، لذلك ينبغي على المنظمات أن تبني ثقافتها التنظيمية على الولاء وتدعم هذا الولاء بالأدوات و السبل الكفيلة والسؤال الذي يطرح كإشكالية رئيسية: ما دور الذكاء التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي؟

ويمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما هو الولاء التنظيمي والذكاء التنظيمي؟ .
- ✓ ما هي العوامل المؤدية إلى نشوئه؟ .
- ✓ وهل يتم يتحقق الذكاء التنظيمي في الولاء التنظيمي؟ .

أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ تأثير ولاء في تحقيق الذكاء التنظيمي .
- ✓ الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا .
- ✓ أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة تعادل أهمية ولاء زبائنها.

أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع نظرا للاطلاع على علم التسيير وعلم التسويق كلاهما وفي آن واحد يتجهان نحو الولاء وهو الشيء الذي يدعو إلى التساؤل والشك في العلاقة بينهما.

المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مصدرها ثم تحليلها وتفصيلها للوصول إلى نتيجة، وقد كان المنهج الوصفي التحليلي الأداة التي عاجلت الجانبين سواء الجانب النظري أو التطبيقي.

حدود الدراسة :

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به من قريب أو من بعيد أرتأينا إلى تحديد ومعالجه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة سواء من حيث الزمان أو حتى المحتوى، لهذا جاءت الدراسة مركزة على أهم المفاهيم المتعلقة بالولاء سواء من ناحية الفرد داخل الذكاء التنظيمي أو المستهلك ومدى الصلة التي تربط الأول بالثاني بالعمال و أهم الاقطاب الاقتصادية إضافة إلى عينة من مقرر الولاية باعتبارهم المستهلكين.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للذكاء التنظيمي والولاء

المبحث الأول: الذكاء التنظيمي:

المطلب الأول: مفهوم الذكاء التنظيمي:

ظهر مصطلح الذكاء بوصفه كلمة لاتينية Intelligence على يد الفيلسوف الروماني شيشرون Cicero وانتشرت في الإنكليزي والفرنسية، وتعني لغويا الذهن Intellect، والحكمة Sagacity، والفهم Understanding، ومصطلح الذكاء لم يقتصر على علماء النفس بل تناوله الكثير من الفلاسفة، كما أن الاهتمام بالذكاء كان منذ القدم وإلى وقتنا الحاضر، والذكاء هو نتيجة المظهر الإدراكي للموقف.¹

وأشار صالح والعزاوي وإبراهيم إلى أن تسمية الذكاء التنظيمي أو الذكاء المنظومي جاءت من حقيقة أن هذا النوع من الذكاء يؤدي إلى نتائج مفيدة يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات المؤسسة، وأن هذا النوع من الذكاء جاء في الأصل من نشاطات أنظمة المعلومات التنفيذية المستخدمة في معالجة البيانات.

وعرف على أنه المقدرة الإجرائية للمؤسسة للقيام بالعمليات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال الجمع بين المعارف والمهارات التي تخص كل من الموارد الملموسة (المادية)، والموارد غير الملموسة (المعنوية)، والعمل على استثمارها بأفضل الطرق في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات التي تواجهها.²

كما عرفه اليعقوبي وصالح ونزاد بأنه الاستفادة الكلية من إمكانيات الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التي تسمح لها بالحفاظ على استمراريتها وبقائها.³

¹ . دحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 38- 39

² صالح أحمد والعزاوي، بشرى وإبراهيم، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

³ . مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر د.س.ن، ص ص 399- 40

وعرفه القرني وأبو سيف بأنه القدرة الكلية للمؤسسة أفرادا ووحدات على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة استغلالا يساعد على التميز والمنافسة مع المدارس الأخرى.

وتوصلت الباحثة من التعريفات السابقة أن الذكاء التنظيمي يتضمن المقدرة على اكتساب المعرفة الحديثة، والتكيف والتصرف بمرونة وإبداع، بالإضافة على المقدرة على حل المشكلات واستثمار الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أهمية الذكاء التنظيمي:

يعد الذكاء التنظيمي أحدث أنواع الذكاءات المختلفة، لذا اتجه العديد من الباحثين للخوض في دراسته، ومعرفة تأثير مهاراته على المعلمين، فذكر الثقفي أن الذكاء التنظيمي يساعد على تعزيز التعاون والود وتقليل المشاعر السلبية، لذلك فهو يساعد على تقليل الخوف وتعزيز الثقة بالآخرين، وزيادة إنتاجية المؤسسة، والمساعدة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.²

كما وأشار زربخش وآخرون بأن أهمية الذكاء التنظيمي تتضح من خلال مساهمته في الاستثمار الأفضل للخبرات والمعارف المتوفرة في المؤسسة، بالإضافة إلى مقدرته في تمكين الأفراد في الحصول على المعرفة وتطبيقاتها في المواقف المختلفة، كما له الدور في دعم وتطوير جوانب التخطيط، وصنع القرار من خلال جمع البيانات وتحليلها وأيضا تتضح أهميته في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في ما تواجهه من تحديات، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسن مقدرة المؤسسة على الحصول على المعرفة وتحويل البيانات إلى معلومات تسهم في مرونة المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات ولا بد من التطرف إلى دوره في تقييم المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والسعي لإيجاد حلول مناسبة لتقويم نقاط الضعف والعمل على حسن الاستثمار لنقاط القوة.³

1 . خضر لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، عمان، الأردن، 2000، ص30.

2 . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 40-741.

3 . مدحت محمد أبو النصر ، مرجع نفسه ص ص 41-743.

المطلب الثالث: مستويات الذكاء التنظيمي:

بين هاملتن وسارنن أن الذكاء التنظيمي يتألف من خمسة مستويات:

- ✓ إدارة الذكاء التنظيمي: تتمثل في مقدرة الفرد على ممارسة طرق وأساليب منتجة لنظام.
- ✓ مساندة الذكاء التنظيمي: تتمثل في المقدرة على الاهتمام بالنظام ومساندته.
- ✓ الإدارة بالذكاء التنظيمي: تتمثل في مقدرة الفرد على تطبيق الذكاء في مؤسسته والذي يتمثل في حل المشكلات ومواجهة التحديات وصنع واتخاذ القرارات.
- ✓ رؤية الذات في النظام: تتمثل في رؤية الفرد لمهامه من خلال الآخرين وتقييمهم له، مما يساعده على نقد ذاته.
- ✓ التفكير في الذكاء التنظيمي: تتمثل في قدرة الفرد على تعرف طريقة الإنتاج للسلوك والقدرة على فهم إمكانات النظام.¹

المطلب الرابع: أبعاد الذكاء التنظيمي:

يرى الكاظمي وآخرون أن الذكاء التنظيمي يتكون من سبعة أبعاد على النحو التالي:

- ✓ البعد الهيكلي: ويشمل التوافق أو المحاذاة الاستراتيجية وإضفاء الطابع المؤسسي على الاستراتيجية وتحديد الرؤية الخاصة بالمؤسسة وحجمها.²
- ✓ البعد الثقافي: والذي يتضمن الهوية المؤسسية والخصائص الثقافية والقيم العليا.
- ✓ البعد المعلوماتي: الذي يرتبط بالإدارة المعرفة، وحقوق الملكية الفكرية، والتدفق الآمن للمعلومات.
- ✓ البعد الوظيفي: الذي يشمل اتجاهات القيادة، والإدارة، والمديرين، وتفعيل القرار.
- ✓ البعد الاتصالي: ذات الصلة بالاتصال، والشبكة، والتغذية الراجعة، وقوة العلاقات واستقرارها.
- ✓ البعد السلوكي: له علاقة بحياة الأفراد وجودتها، وبالتفاؤل والانفتاح.

¹ أ.د محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص277.

² . العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الاداري، مسقط، م19، ع70، 1997، ص14.

✓ البعد البيئي: ويشمل التكيف البيئي والانسجام مع المتغيرات البيئية.

أما البريشت فيرى أن الذكاء التنظيمي يعبر عن مقدرة المؤسسة الاستفادة من جميع الإمكانيات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تكيفها مع تغيرات البيئة، وقد قدم نموذجاً للذكاء التنظيمي يقوم على سبعة أبعاد مترابطة تعمل على دعم ومساندة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأبعاد ما يأتي:¹

1- الرؤية الإستراتيجية:

وتعني قيام المؤسسة بصياغة الرؤية الخاصة بها التي توضح أهدافها وتعمل على تحقيقها لدعم بقائها والعمل على تنمية الإبداع والابتكار فيها، وتعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق العدالة، والتعبير عن أهدافها، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة متغيرة غير مستقرة تسعى فيها المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتميز، وتشير الرؤية إلى مجموعة من التصورات والاقتراحات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، والتي تحدث عندما يشترك أفراد المؤسسة في القيم والمعتقدات التي تواجه سلوكيات الأفراد العاملين، كما تعبر الرؤية أيضاً عن الأحلام المطلوب تحقيقها، وبالتالي فهي الآمال والطموحات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد.

وبين البريشت أنه يمكن تحقيق مؤشرات بعد الرؤية الاستراتيجية في المؤسسة من خلال وجود حوارات وعمليات تطوير مستمرة داخل الأقسام حول المتغيرات المختلفة وكيفية التغلب على الصعوبات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بعملية المسح البيئي والتي تتمثل في تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تشمل موارد مادية وموارد بشرية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة حتى يمكن تعزيزها لتحسين الأداء ونقاط الضعف لمعالجتها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية والتي تتألف من القوى الخارجية التي تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة المؤسسة مثل القوى الاقتصادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، وبالتالي يمكن تحديد الفرص المتاحة والعمل على استثمارها

¹ . العمري عبيد عبد الله :الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام، مجلة العلوم الإدارية ، م11، ع1، 1999، ص112.

والتهديدات التي يجب تفاديها في المدى البعيد، والتزام المؤسسة بالمراجعة الإستراتيجية السنوية لتحديد الأولويات الإستراتيجية التي تضبط الأداء داخل المؤسسة، والاستعانة برؤية المؤسسة ورسالتها بانتظام في صنع القرارات وتحديد الأولويات.¹

2- المصير المشترك:

عندما يشترك كل الأطراف في فهم ومعرفة الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة فإنه يتولد لديهم مصير مشترك يربط بينهم وبين نجاح وبقاء المؤسسة، ويشير المصير المشترك إلى ارتباط جميع الأفراد بالمؤسسة، متضمناً من كل الأفراد والأقسام المعنية بصنع النجاح وإنجاز المأمول، ويتأتى ذلك من خلال إدراك الأفراد بأنهم في قارب واحد، تنشأ قوتهم من خلال العمل بروح الجماعة.²

وبين قطب أنه يمكن تحقيق بعد المصير المشترك في المؤسسة من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط وتحديد الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة، وإدراك العاملين للرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والعمل بروح الجماعة وتشارك المعلومات والمعارف بين الأفراد الفريق، وتقديم الدعم اللازم لإنجاز المهمات بأفضل صورة، ويمكن تعزيز روح الجماعة وتقوية مهارات الاتصال وتنمية قيم الاحترام بين أعضاء الفريق من خلال الأنشطة العلمية والثقافية والتي تتطلب العمل الجماعي، بالإضافة إلى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وبأنهم شركاء في إدارة المؤسسة وفي صناعة واتخاذ القرار فيها، وأن ينظر لعلاقتهم بالمؤسسة على أنها علاقة بعيدة المدى.³

3- الميل نحو التغيير:

يشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات والتطورات غير المتوقعة، ويتحقق هذا من خلال مجموعة من العناصر منها تطوير خدمات وبرامج وخطط المؤسسة، والمحافظة على التطور مع التغيير الحاصل في البيئة المحيطة، وهذا يشير إلى أن التطوير عبارة عن خطة طويلة المدى يتم إدارتها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لتطوير رؤيتها الإستراتيجية، وتمثل الرغبة في التغيير في المؤسسات التربوية

¹ . أ.د. عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص10542.

² . المدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد: تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص508.

³ . الموقع على الانترنت 2011: <http://www.slidefinder.net>.

تحدي وقدرة كبيرة لتغيير البيئة الداخلية بما تتماشى مع تغييرات البيئة الخارجية المتسارعة، من خلال التكيف والتحفيز والصبر لمواجهة التحديات.¹

4- الرغبة في النجاح:

ويتمثل في رغبة العاملين في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم، بهدف تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح المؤسسة، ويمكن تحقيق هذا البعد في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مثل شعور الأفراد بالرضا عن العمل في المؤسسة، وإيمانهم باهتمام المؤسسة بحاجاتهم، وشعورهم بالتفاؤل ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد يفوق المطلوب منهم، بالإضافة لأداء المدير لوظائفه ومهامه بإيجابية وحماس وتفاؤل إذ يمثل قدوة أمام العاملين بالمؤسسة.²

5- المواءمة والتناغم:

تتضمن عملية تحقيق الرسالة تنظيم المؤسسة لنفسها، وتقسيم الوظائف والمسؤوليات والعمل على إيجاد قواعد للتفاعل مع بعضها البعض للتعامل مع البيئة، وعندما يكون الهيكل والأساليب والقواعد والأنظمة ونظام التحفيز للموظفين في اتجاهات بعيدة عن تحقيق رسالتها لابد من تقويم النظام، فالذكاء التنظيمي لا يعتمد فقط على التركيز الداخلي للمؤسسة، ولكن على علاقتها بالبيئة المحيطة، والمؤسسات لديها ثلاثة أنواع من رأس المال من أجل دعم الإستراتيجية وهي: الكفاءة، وتخصيص الأفراد ذوي المهارات اللازمة لتنفيذ الأداء، والتحفيز الذي من لاله يتم تلبية احتياجات الأفراد، لإيجاد الدوافع للأداء بطريقة تساعد على إيجاد القيمة للمؤسسة.³

¹ . تصرف محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص315

² . بتصرف، نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص32.

³ . هيجان عبد الرحمن احمد:الولاء التنظيمي للمدير السعودي ،مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض، 1998 ،ص8 / 4 .

6- نشر المعرفة:

يتمثل في تبادل المعلومات والخبرات والاستفادة من المعرفة، واعتماد أساليب تساعد على تطوير الثقافة واستثمار رأس المال الفكري ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة وقد أوضح البريشت أنه يمكن تحقيق بعد نشر المعرفة في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات كوجود عمليات تمكن العاملين من نشر المعرفة وتبادلها، وإظهار المدير الاحترام والتقدير للمعرفة والتعلم كمصدر رئيسي لنجاح العمل، وأن تتسم نظم المعلومات الخاصة بالعمليات بالتدفق الحر، وأن يتم استخدام برامج الدعم التعلم المستمر والتطور الوظيفي لجميع العاملين، بالإضافة لتفهم المدير وتقديره للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى العاملين.¹

7- ضغوط العمل:

وصف جاردنر ضغط العمل كمجموعة من ثلاثة عوامل مترابطة تزيد من إيصال الفريق لنتائج ذات مستوى عال وهي للمساءلة عن النواتج المشتركة، ورفع مستوى المتابعة والتقييم والنتائج الأساسية المرتبطة بأداء الفريق، ومن ثم لا بد أن يدرك العاملون طبيعة عملهم ومسؤولياتهم والمستوى المتوقع منهم، لذا فإن التغذية الراجعة لها دور مهم في توضيح نقاط القوة والضعف عن الموظفين.²

وأعطيت لعملية الاتصال من أعلى لأسفل أهمية خاصة لنقل المطلوب بشكل واضح ومستمر، ويؤشر هذا إلى أهمية إدارة الأداء والتي تتمثل في مساعدة الإداريين في المؤسسة على المعرفة التامة بطاقات وقدرات الموظفين ودافعتهم ومستوى المعرفة لديهم.³

وترجع أهمية ضغوط الأداء باعتبارها عاملا محفزا للأفراد العاملين، حيث تمثل حالة من التوتر والقلق الناتج عن حدث معين ينجح فيه الفرد في إحداث التكيف الإيجابي من خلال تحويل هذا الحدث إلى حافز يستثمر جهد وطاقات الفرد الإبداعية ويؤدي في النهاية إلى حالة من الحماس والتفاؤل، والرغبة في بذل جهد أكبر مما هو متوقع منه أدائه.

¹ . . مدحت محمد أبو النصر : مرجع سابق، ص75.

² . مدحت محمد أبو النصر، مرجع نفسه، ص ص 75-1277.

³ . مدحت محمد أبو النصر، مرجع نفسه، ص ص 77-79.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.¹

المطلب الأول: الولاء التنظيمي

أولاً: الولاء

1- مفهوم الولاء

لغة : هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قراها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه، وقراها حمزة وحده - بكسر الواو. قال أبو علي : الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة .

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم فان ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة.²

المقصود من هذا التعريف إن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

اتفق مختار الصحاح، لسان العرب، في أن الولاء من الموالاتة، وهي ضد المعادة، والولي هو إسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصرة.³

¹ . مدحت محمد أبو النصر، مرجع نفسه، ص 79 - 1380.

² . بن سعيد العمري، محمد واليافي، رندة سلامة، أثر عنا صر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام " : دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية . "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 13، 2017، ص 58.

³ . جوادن شوقي جي.(2009). (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

إذن الولاء شعور يتعلق بوجودان الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييد لها، وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها.¹

ويرى "مدحت محمد أبو نصر " إن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

✓ شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته .

✓ شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.

✓ حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .

✓ الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه .

✓ خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.²

وحسب تعريف "رونالد. ي ريجيو " الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداد له لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها

أما الولاء من منظور إسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه : "اللهم وال من ولاه"، أي أحبب من أحبه وانصر من نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى : (يأيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعض ومن يتولهم منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين) سورة المائدة .

¹ . محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 242.

² . بتصرف، أ.د. محمد الصيرفي: مرجع نفسه، ص14258.

2- أنواع الولاءات

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي:

أ- الولاء الشخصي :

وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة وثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال : الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).¹

ب- الولاء الديني :

وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح .

ج- الولاء الوطني :

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه، فكل واحد منا موطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلص لهذا مواطننا صالحا تخدم هذا الوطن وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.²

د-الولاء المهني :

وهو الأعضاء لمهنتهم، ويزداد الولاء المهني بالتزام مبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة .

هـ- الولاء للعملاء:

وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

و- الولاء المؤسسي أو التنظيمي :

وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها وهو موضوع الدراسة الحالية الذي سنتطرق إليه بالتفصيل.³

¹ . د. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مطبعة العشرى، 2009، ص 62.

² . د. سيد محمد جار الرب: مرجع نفسه، ص 69.

³ . بتصرف: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 521-15526.

3- المصطلحات المرتبطة بالولاء

يكمن القول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء نذكر منها :
الإلتواء الولاء الإخلاص التفاني، التضحية، الحب، الإلتزام .

أ- الإلتواء :

في لغة أصلها نما يقال الشيء أي زاد وكثر وإرتفع ويقال إلتواء الولد إلى أبيه أي انتسب إليه،
إذن الإلتواء يعني الإلتواء إلى الشيء. ويقصد من هذا التعريف أن الإلتواء إلى شيء من كان، أو
شخص أو فكرة، عقيدة هو الإلتواء إلى أي منها .

أما إصطلاحاً الإلتواء حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإشباع عن طريق الإرتباط والتوحد
بالآخرين، وأن هذا الإلتواء هو شعور الفرد بالقبول والتميز وعليه فإن الإلتواء هو شعور لدى الفرد
بأنه جزء من جماعة الإلتواء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الإلتواء.

ويشير هذا التعرف أن الإلتواء هو شعور الفرد بكونه جزء من جماعة ينتمي إليها وكأنه ممثل لها أو
متوحد فيها، وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة.¹

ب- الوفاء :

يشير الوفاء إلى خصلة أخلاقية رفيعة المستوى، وفيها معنى الصدق والإحترام ورد الجميل
بالجميل، والأمانة في القول والحب والمفاهيم مضادة هي، الغدر والخيانة والكذب ونكران الجميل،
ولأن الوفاء خصلة أخلاقية سامية جداً فإنها تحتاج لتكون سلوك إلى نفوس نبيلة ومثقفة ثقافة إنسانية
عالية جداً.

يتضح من هذا المفهوم أن الوفاء سمة أخلاقية وسلوك نبيل توجد لدى الفرد وتتضمن كل الخصال
الحميدة عكس الغدر والخيانة والكذب.²

وهو ملازمة طريق المواصلات ومحافظة عهد الخلق وقيل (هو الصبر على ما يبذل الإنسان من نفسه
ويرهن به لسانه، والخروج مما يضمه وإن كان محملاً به).

¹ . د. محمد الصربي، مرجع سابق، ص 235.

² . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 62-63.

ب- الإخلاص :

عرفه العلماء بتعريفات عديدة ومن أوجهها : هو أفراد الحق سبحانه بالقصد في الطاعة، قال ابن قدامة | " والإخلاص يضاده الإشراف، فمن ليس مخلصا فهو مشرك". ويشير ذلك أن الإخلاص يعني الصفاء والنقاوة والابتعاد عن الاختلاط بأشياء أخرى.¹

ج- الالتزام :

هو إرباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المبادئ أو الموافق أو الأهداف ويسعى لتحقيقها.

إن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الإتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الإلتساب إليه، ويشير هذا التعريف أن الإلتزام هو الإتحاد والتمسك والإلتساب لشيء ما.

من هذه التعاريف السابقة نستنتج أن هذه المصطلحات كلها مؤدية إلى معنى الولاء، فالولاء في معناه يشمل كل هذه المصطلحات.²

ثانيا: الولاء التنظيمي

1- مفهوم الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه " حبيب الصحاف " : بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، والمقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

¹ . Kotler . P, Dubois . B: " Marketing Management", édition pearson , 11ème.

² . Richard Ladwin : "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, 2ème édition, Paris, 2003, p 377 .

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والود والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وان الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :

التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

الإستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل .

الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة ولارتباط القوي إزاء المنظمة

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم الذين يعملون بوفاء وإخلاص، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب إهتمامهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.¹

ويعتبر " مودي " ويستيرز و"بورتر" من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء بأنه : " مدى قوة اندماج الموظف او العامل مع المنظمة التي يعمل بها". وأوضحوا أن الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها اثر في تحديد في مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات :

- إعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها .
 - استعداد ورغبة قوية لبدل أقصى جهد ممكن أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.
 - الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة
- يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية، تتمثل في التفاعل ولاتساق والانسجام مع مؤسسة والتي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة والميل إلى البقاء فيها .²

¹ . مدحت محمد أبو النصر : مرجع سابق ، ص 1890.

² . Florence Dano, Sylvie Llaosa & Chiara Orsingher : " Evaluer un service: Les mots pour le dire", (On line): www.univ-aix.fr,Consultéle:15/10/2010 ,P02.

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصلحة الخاصة لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم ولادوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.¹

ويذكر جايمون JAEMOON، بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملاً للولاء التنظيمي ويرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة. لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها.²

وعرفه "التو" وهريينك (ALLUTTO AND HERLINILQ) : أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وان الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.³

ويتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها .

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" .

¹ . محمد فريد الصحن : "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 71.

² . 3 Daniel Ray: " Mesurer et developper la Satisfaction client ", édition d'organisation, Paris, 2000, P19.19

³ . حبيبة كشيدة : " إستراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004، ص 56.

ومنه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظّمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة.¹

كما يرى "بوشنان" BUCHANAN إن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة
يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي .
كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راجبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه .

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى التأثير على أفراد المنظمة إيجابيا أو سلبا، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم مع بعضهم البعض ،أو مع منظماتهم .

2- المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي

أ- الفاعلية التنظيمية :

تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين على إستغلال البيئة في الحصول على الوارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الإقتصادية والإجتماعية للمنظمة.²

إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي، وهذا بالقدرة على إستثمار الوارد وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية.³

¹ . نجود حاتم : " تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه "، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم التجارية، تخصص تسويق، تحت إشراف:

الداوي الشيخ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 6

² . Ropert Kaplan, P. David, Kortan: "Le Tableau de bord prospective", édition d'organisation, Paris, 1998, P 83.

³ Philippe Détrie, "Le client retrouve", Edition d'organisation, 1998, Paris, p 121.

ب-التوازن التنظيمي :

وهو إتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الالتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والاستقرار فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة، ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو صراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم.¹

ج- الإلتناء التنظيمي :

ويعني شعور الفرد بالحبّة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه درجة أو العاطفة التي يمتلكها .
لذا يعتبر الإلتناء إنتساب الفرد أي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الإلتناء هو احد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده.

د- الإلتزام التنظيمي :

وهو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول عملية الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.²
ومنه يمكن القول إن الإلتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد والذي يظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصيب في نفس القالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، هذا يعني أن الإلتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي.³

¹ . محمد فريد الصحن : " إدارة التسويق "، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 80.

² . Laurent Hermel : " Mesurer la satisfaction client ", Edition AFNOR, Paris, 2001, P 13.

³ . ثابت عبد الرحمن إدريس: " بحوث التسويق "، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 21138.

هـ- الصراع التنظيمي :

هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك إهتمامات، وعرفها " سلوكهم " بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الإتفاق على الأهداف، الأفكار العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات .¹

لذا فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والمرامي، مما يؤدي إلى إختلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجا والعلاقات بين إدارة المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي.²

ي- الرضا الوظيفي :

هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ويتفاعل الأهداف المادية والإجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فتؤدي إلى الإنسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل منهما، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به.³

و- المناخ التنظيمي (أو جو العمل):

هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.⁴

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى تأثير على أفراد المنظمة إيجابا أو سلبا، وتغير إتجاهاتهم وسلوكاتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم.

¹ . Claude Dumeur : " Marketing ", Edition DALLOZ, 4ème édition, 2003, P 59.

² . عبيد محمد عدنان : " بحوث التسويق "، بدون دار نشر، 1999، ص 22181.

³ . 1 Oliver Netter, Nigel Hill: " Satisfaction Client ", Edition ESKA, Paris, 2000, P 312.

⁴ . Paul Ohna : " Le total customer management ", Edition d'organisation, Paris, 2001, P 19.

2- مقومات الولاء التنظيمي

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم .

وبهذا يمكن القول : إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها :

- قبول أهداف المنظمة وقيمها .
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الإنغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .
- الميل لتقويم التنظيم تقويما إيجابيا.¹

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي

أولا: خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في :

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.²
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.³

¹ . Jérôme Bon, Elisabeth Tissier, desbordes: "Fidélise les clients", la revue française du gestion adetem, Paris, 2002, N127 , P 52 .

² . أحمد علي سليمان : " سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية " ، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2000 ، ص 63.

³ . كاسر نصر المنصور: سلوك المستهلك مدخل الإعلان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، 2006 ، ص 84.

- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر .

وان هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :

➤ أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.¹

➤ يوجد داخل كل منظمة في العادة التكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فان لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف.

مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب : وفيها يحدد الفرد المواصلة أو التخلي عن المنظمة من خلال مستوى الولاء وانعكاساته على المنظمة.²

ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل : المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي إهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة، ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، وإستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما

¹ . ثابت عبد الرحمن إدريس: " بحوث التسويق "، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 345.

² . 1 كريس أشتون: " تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء "، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك القاهرة، 2001، ص 174.

يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقاها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.¹

وقد أشار العديد محاولاً من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية ف العمل، كما انه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل .

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي إن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي ،ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر.²

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية :

¹ . - بدر، حامد (1983)، (الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، بجامعة الكويت - دراسة علمية تطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع3، ص 61-136

² . لحشالي، شاكِر جار الله (2003)، (أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية، م 16، ع 1، ص 124-152.

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.¹

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم وتركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.²

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

¹ . خليفات، عبد الفتاح (2000) (الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع 38، ص 85.

² . لردايدة، صالح حسن ، (1988)، (الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

المطلب الثالث: ابعاد والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

أولاً: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

1- العوامل الخاصة بالعامل :

هي كل ما يتعلق بالعامل من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها، عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع التنظيم، كالفئات العمرية، نوع الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة في المنظمة وأن هذه الميزات الأخيرة هي التي تحدد مواقف العامل داخل المنظمة ودوافعه يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل مع كمدخلات وتكون ميل العامل للاندماج بمنظمتهم ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مع عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه¹.

السن : يعد السن من بين المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في ولاء العمال، فالإتجاه العام لأغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أشارت إلى أن الأفراد صغار السن يكون ولاؤهم لمنظمتهم أقل من الأفراد الأكبر منا، ومن ثم أقل رغبة ونية للبقاء في المنظمة. ففي دراسة قام بها ستيرز عام 1977 عن العلاقة بين الولاء والعمر في عينتين من العاملين، والذي توصل إلى أن هناك علاقة قوية توجد الإيجابية المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين العمر والولاء² التنظيمي بمعنى أن العاملين الأكبر سناً هم في الغالب أكثر ولاء لمنظمتهم والعكس صحيح. ومن خلال ما سبق نجد أن للولاء التنظيمي علاقة قوية بالسن².

الجنس : إن دور العامل ومساهمته في المنظمة ومن منطلق المكانة ومنصب العمل الذي يشغله يختلف باختلاف 1977 على عينة من العمال الصينيين إستنتاجاً أنه هناك علاقة قوية جنسه ففي بحث

¹ Steers R, (1977), Antecedents and out comes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1), PP.46-56.

² . طناش، سلامة، (1990)، (الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، مجلد 17 - أ، ع 3، ص 229 - 249.

قام به كل من مارش وماناري عام ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ونوع الجنس، ومن خلال هذا نجد أن الولاء التنظيمي يرتفع مستواه وينخفض بحسب نوع الجنس.¹

المستوى الدراسي : ونعني به المستوى التعليمي الذي حصل عليه العامل خلال سنين دراسته حيث يعد التعليم حيث يعد من العوامل المهمة في تكوين شخصية العامل، لذا فالاهتمام بثقافة العمال وتعليمهم يعد من ضرورات العمل، لأن الأعمال المختلفة في نوعيتها وطبيعتها جعلت للتعليم مكانة لا يمكن إنكارها في ميدان الصناعة الحديثة.²

الحالة الاجتماعية : ونعني بها إن كان العامل أعزب أو متزوج أو أرمل أو مطلق، وذلك ما يترتب على حالة الزواج من مسؤوليات اجتماعية تجاه الأسرة والتي بدورها تنقل للمنظمة بحيث العامل المتزوج يكون أكثر استقراراً وولاء للمنظمة إنطلاقاً من ولائه للأسرة ومن ثم أكثر حضوراً في مكان العمل، وأقل تغيباً عن العمل وأكثر رغبة في البقاء في المنظمة

هناك دراسة لكل من أرنولد وفيلدمن عام 1982 أفرزت بوجود علاقة إيجابية بين حالة المتزوجين والإستقرار في المنظمة أي أن العمال المتزوجون أكثر طلباً للبقاء في المنظمة من العمال ذوي الحالات الأخرى، ومن هذا تستنتج بأن العمال المتزوجون أكثر ولاء للمنظمة عكس الحالات الاجتماعية الأخرى.³

تجربة العمل : نعني بها المدة الزمنية التي شغلها أو يشغلها العامل في عمله داخل المنظمة. فقد أظهر ستيروز في عام 1977 في دراسته بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة في المنظمة لعينة الدراسة

¹ .Porter, L.W. & Steers, R. Mowday, R,1973) (Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychaitric Technicians, Journal of Applied 59. p. 163.

² . عبد الخالق، ناصف (1982)، (الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 3، ص 73-106.

³ . لعتبي، سعود محمد والسواط، طلق عوض الله، (1997)، (الولاء التنظيمي الإداري التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، ع 70، ص 13-67

دافع إثبات الذات : وهو مستوى الدافعية التي تدفع العامل للتعبير عن ذاته، والإفصاح عن شخصيته وإبرازها، بأن يحقق العامل كل ما لديه من إمكانيات، وييدي ما لديه من آراء وإن يقوم بأعمال نافعة قيمة للآخرين، وأن يكون منتجا مبدعا¹.

2- العوامل الخاصة بمميزات العمل

نعني بها جل العوامل الخاصة بالعمل ومتطلباته المختلفة من القدرات والمهارات، ما يتطلب فيها مع مرور الوقت، تعتبر هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، وهذه العوامل ترتبط بالبيئة الداخلية أي المناخ التنظيمي وكذا البيئة الخارجية بإعتبار المنظمة نسق مفتوح وتأثيرها على العامل، بالكيفية التي تؤثر في ولائه لوظيفته ومنظمته، وإن قدرة العامل على التأقلم مع وظيفته ومنظمته واندماجه فيها، كان أحد العوامل المحددة والمكونة لولائه التنظيمي².

أ- تحديد المهام : نعني بها تحديد الأعمال والواجبات المنوطة بعامل معين، وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا، وبالتالي دفعهم للعمل. وإن هذا التناسق في محتوى العمل مع توجهات العاملين سيعطيهم الحرية في أداء أعمالهم، وسيولد لديهم الشعور بالإرتياح والرضا عند إنجاز الأعمال بشكلها المتكامل³.

ب- درجة إستقلالية العامل : نعني بذلك : « هو درجة الحرية والتحكم الذاتي التي تتاح للعامل في اختيار الأساليب والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك ».

ت- التغذية العكسية عن الأداء : وهي التغذية الراجعة أي المعلومات التي تقدم للإدارة والعامل عن مستوى أدائه أثناء العمل، إن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ تنظيمي ايجابي يشجع على زيادة وارتباط العامل بعمله ومنظمته إن لهذه التغذية الراجعة تأثيرا مباشرا وفعالا على تحسين أداء العامل، ذلك لأنه لا يستطيع التعرف على مواقع الضعف والقوة في أدائه

¹ . العجمي، راشد شبيب، (1999)، (الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز 49-70 . - ص 1) 13، والإدارة الاقتصاد

² . العدوان، ياسر وعبد الحليم، أحمد، (1995)، (الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، ع 1، ص 9-37.

³ . مخلافي، محمد سرحان، (2001)، (أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء - كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، ع 2، ص 185-217.

دون وجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة تساعد على الاقتناع بعملة، وتحسين مستواه، وإلى إشباع حاجاته العليا، ومن ثم زيادة ولائه ودافعيته للعمل. وإن المعلومات المرتدة تقوم بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل، ويمكن عدها أيضا بمثابة معايير يقيس الفرد على أساسها انجازه¹.

3- العوامل الخاصة بسميزات المنظمة :

هي تلك العوامل والمتغيرات الخاصة بالمنظمة وما يسوده من مناخ تنظيمي أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي من خلالها يمكن للمنظمة التحكم فيها والحد من تأثيرها أو حدتها، وتكون على درجة عالية من الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للعمال، ولتنمية علاقات الإحترام، والتأثير في سلوك وتصرفات العمال، بما يتفق مع العمل الذي يشتغلونه وصولاً إلى بيئة العمل ولخلق مناخ تنظيمي ملائم ويتضمن هذا الشكل من العوامل: الأجر، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل، وفيما يأتي سنتناول هذه المتغيرات وتأثيرها على الولاء التنظيمي².

أ- الأجر : هو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة، إن جميع الأفراد يعملون في المنظمات من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة، وهذا العائد يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من أجر، ومن ذلك يتضح أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العمال وولائهم لمنظمتهم، حيث أن المشاكل المادية تولد قلقاً واضطرابات مستمرة . فقد توصل بورتر وزملائه عام 1973 في دراسته على عينة من عاملي إحدى المستشفيات إلى أن الأجر هو أحد المكونات الرئيسة والمهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأن المتغير الأخير، هو أحد العوامل المسببة للولاء التنظيمي، وهذا يعني أن الأجر يؤثر بطريقة أو بأخرى على الولاء التنظيمي للعاملين³.

¹ . لنمر، سعود بن محمد، (1993)، (الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مجلد 5، ع 1، ص 63.

² . Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of occupational Psychology. 63, p.p. 1-18.

³ . Al- Kahtani, M.A. (2005). An Assessment of Organizational Commitment in the Institute of Public Administrative in the Kingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job- related factors on factors on faculty commitment. DAL-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906.

ب- **نمط القيادة** : يقصد به أسلوب القائد وقدراته وكفاءته في العمل والإدارة، أي مدى توجه القيادة نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة التي تواجهه التنظيم، وإن العلاقة بين العمال ومنظمتهم تتأثر بنمط القيادة من حيث كونه إدارة تحكمية متسلطة أو إدارة إتكالية. حيث يشير ستيرز 1977 على أنه كلما زادت درجة مشاركة القائد لمروسيه زادت القدرة والرغبة في الإستقرار بالمنظمة والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ولاء العامل لمنظمته

ت- **حرية اختيار جماعة العمل** : هي تلك العلاقات الاجتماعية التي تتولد وتنشأ بين أعضاء المنظمة من خلال تعارفهم وتواصلهم داخل وخارج المنظمة، فقد عرفها ستيرز 1977 على أنها فرصة صداقة أو محبة مقتصرة على فئة داخل حيث أشارت دراسته إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعلاقات الاجتماعية و30 العمل التواصل بين العمال، وهذا توصلت له مدرسة العلاقات الإنسانية تحت إشراف إلتون مايو وزملائه في زيادة الإنتاج بسبب الروح المعنوية للمجموعة¹.

¹. Truell, A.D., Price, J.R. and William. T. (1998). Job Satisfaction Among Community College Occupational Technical Faculty. Community College Journal of Resaerch and Practice. 22 (2).p.111 – 12. online <http://search.epnet.com/login.aspx?direc=true&db=aphandan=540480>.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة منصور بوبكر (2007) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وبين سوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي :

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟.
- 2- ما مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية ؟.

كما هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية، ووضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية انطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ البعد النفسي والثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة، واشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية :

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة .
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة .
- 3- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة

و اعتمدت على المنهج الوصفي الإرتباطي، وقد تم حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في 30 مديرية ولائية وفق طريقة العينة الظرفية، حيث كان حجم العينة 220 موظفاً من مجموع العاملين العشر بالمديريات المختارة وتم توزيع الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض

لثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود مستوى منخفض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي

ثانيا: دراسة عويضة 2008.

وهي بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. " هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء التنظيمي والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها 1061 منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل)

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر بـ 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، يوجد مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر بـ 72، % ووجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة

وقد أوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور ووضع نظام الحوافز كذلك إعادة صياغة نظام الترقية المطبق، وضع نظام عادل لتقييم

الموظفين، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

ثالثاً: دراسة أبو العلا (2010) " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "

وهدفت إلى التعرف أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية للطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضع (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية وللأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية

ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء، ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الو زن النسبي 03.13 % وان عبئ العمل قو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية .

- كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49 %
- كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية وللوظيفة.

رابعاً: دراسة شافية بن حفيظ (2012) بعنوان "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ✓ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة . ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاتشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى الاقدمية ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى المؤهل العلمي ؟

وتهدف الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي " هيرسي وبلاتشارد" من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الاقدمية في التدريس .

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فقدرت ب 270 معلماً ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلاتشارد" لتحديد النمط القيادي السائد ومقياس "بورتر وزملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الأساليب الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، هي أسلوب التفويض والإقناع يليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي وبلاتشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، إضافة إلى أن هناك فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الجنس والاقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة بعنوان (Ilies and Gaverea ;2003)

"Culture ، The Link Between Organizational and Corporate Performance"

الثقافة مصطلح يشير إلى مجموعة مستقرة نسبياً من المعتقدات والقيم والسلوكيات الشائعة من قبل المجتمع، وهي مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية كإطار لمعرفة المجتمعات البدائية، وقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للمرة الأولى في الأدب الأكاديمي وكانت تستخدم لتفسير النجاحات الاقتصادية للشركات اليابانية على شركات أمريكية من خلال تحفيز العاملين، الذين كانوا ملتزمين بمجموعة مشتركة من القيم الأساسية والمعتقدات والافتراضات، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الأداء التنظيمي؟ واتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال تحليل نماذج ثقافية قائمة ومن أهم فرضيات هذه الدراسة الأول يشير إلى عملية تغيير حتى إن الثقافة قد تكون مقاومة للتغيير فهي مرنة الثقافة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً إلى حد ما ويمكن التحكم فيها أما الافتراض الثاني فيتعلق بأداء الأعمال مع ثقافات مختلفة من المنظمات أما الافتراض الثالث يشير إلى إمكانية تحديد الخصائص الثقافية الخاصة التي تشمل أو تمنع الأداء الجيد، مما يساعد المديرين في تصميم الاستراتيجيات المناسبة من أجل التغيير الثقافي، والافتراض الرابع يشير إلى أن الدول التي تستفيد من التغيير تتجاوز أي تغيير سلبي أو عواقب غير مرغوب فيها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي إلا أن هذه الدراسة قد أغفلت جانب مهم للثقافة التنظيمية والذي من شأنه أن يؤثر على الأداء، فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين، فاهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها، وهذا ما لم تأخذه الدراسة بعين الاعتبار.

ثانيا: دراسة بعنوان (lund 2003)

Lund “Organizational Culture and Job Satisfaction.”

هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم العينة 1800 موظفاً، وتم استبعاد 87 استمارة كوسائل غير قابلة للاستلام، وتم استلام 360 واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم وصف الخصائص المهيمنة لكل من أنواع الثقافات الأربعة، وكل أنواع هذه الثقافات تم عرضها كبدائل لكل سؤال وذلك لإعطاء المشاركين الفرصة للإشارة إلى كل من أنواع الثقافة ومدى صلابتها، حيث تم التطرق إلى نوع التنظيم ودور القيادة وتماسك المنظمة ومدى أهمية الموارد الإنسانية والقيم والمنافسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة هي كالتالي:

✓ التعاطف الإنساني

✓ الانجاز

✓ القوة

النظم والأدوار ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتها والنظم والقوة في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتها الانجاز والتعاطف الإنساني، وبالتالي فتأثير أنواع ثقافة المنظمة على رضا العامل تختلف من الأحسن إلى الأسوأ عن طريق التواصل بين العمليات العضوية، فكل نوع من الثقافة يتميز بنوع خاص من المعتقدات، نوع القيادة، مجموعة من القيم المشتركة التي تعتبر كرباط بين الأفراد

إن هذه الدراسة أجريت في بيئة مختلفة والنتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها فما يمكن الانطلاق منها فالمجتمع الأمريكي كما هو معروف عبارة عن خليط من الأجناس والاسس والثقافات، فطبعي أن تختلف أنواع الثقافات فيه نظراً لقيم وعادات الأفراد وما يحملونه معهم إلى المنظمة، وبالتالي كان لابد من مراعاة اثر البيئة وآخريه جراء مقارنة ربما مع مجتمع لمعرفة مدى اختلاف الثقافات.

ثالثا: دراسة الجريسي 2010

واستهدفت الدراسة بحث علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مجلس الشورى في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم 575 موظف، واتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أن مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عنه مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

رابعا: دراسة ميكيلي (Milley 2003) :

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد الكليات بمعلومات عن أداء أعضاء الهيئة التدريسية، إذ تم سأل 874 طالب من ثلاث جامعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العادات المزعجة التي يلاحظها الطلاب على أداء أساتذتهم .

أظهرت نتائج الدراسة أن عدم تنظيم عملية التدريس، والتحدث بسرعة أثناء الشرح، والاعتماد على أسلوب إلقاء المحاضرات وتقديمها بصوت منخفض وتدني درجات الطلاب من العادات التي يمارسها أعضاء الهيئة التدريسية .

خامسا: دراسة يو"و" " لي" (YU and LEE 2004) بعنوان "الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة، وقد بلغ حجم العينة (72) شركة، وأظهرت الدراسة إن للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الأداء، كما أظهرت إن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي : ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين ثقافة الانجاز وثقافة الصحة هي ثقافة النظم والأدوار.

الفصل الثاني

الجانب النظري

تمهيد

وبغية اسقاط الجانب النظري فيما يخص موضوع دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، كان لا بد من إجراء دراسة ميدانية متمثلة في استبيان، كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع استبيان على أساتذة مختصين بغية تحكيمه، وبعد التحكيم وزعت على من هم بميدان البحث، وبعد إجابتهم والتي هي مندرجة تحت محاور محددة للإجابة على الإشكالية المطروحة، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي ثم تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، وتم محاولة إثبات أو نفي الفرضيات، وقد تم عرض هذا الفصل في مبحثين على الشكل الموالي:

- المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تمثلت الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة وتحليل دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية

1- منهجية الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي الأنسب لقياس تصورات أفراد الدراسة، لكونه يمكن الباحث من جمع المعلومات من عدد معتبر من الأفراد أين يمكن بعد ذلك تعميم تلك المعلومات المحصل عليها من مجموع أفراد المجتمع، وعادة ما يكون البحث الوصفي طريقة كمية تتطلب معلومات موحدة من أجل تحديد أو وصف المتغيرات لدراسة العلاقات الكائنة بين تلك المتغيرات، وغالبا ما تنقسم الدراسات وفق هذا المنهج الى وصفية مسحية ووصفية علائقية، أين تصمم تلك المسحية منها لتقديم لمحة عن الحالة الراهنة وذلك من خلال وجهات نظر لعدد كبير من الأفراد.

في حين أن الدراسات العلائقية أو ما يطلق عليها أحيانا ارتباطية وهو نفس المنهج المتبع الذي تبنته الدراسة الحالية، فهي تهتم بالبحث عن العلاقات القائمة بين المتغيرات وذلك بطريقة استكشافية أو تأكيدية، وبذلك تسعى الى الكشف عن حجم البيانات والمعلومات والعلاقات بين المتغيرات المبحوث فيها ومعاملتها احصائيا مستخدمة تلك الطريقة لإيجاد وصف إلى أي حد ترتبط متغيرات الدراسة فيما بينها ومن ثم يمكن للباحث الاستفادة من ذلك في دراسة الأسباب والأثر أو الأدوار وتفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات بتحليل منطقي رقمي ظاهر.⁽¹⁾

2- بيانات الدراسة:

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي:

¹ - محبوب، وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 262.

أولاً: البيانات الثانوية

حيث تم مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، وتم اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية

تمثل بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض أقسام ومجاور الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الفقرات اللازمة لجمع البيانات المطلوبة والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لمعرفة دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين.

3- حدود الدراسة الميدانية: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمجاور المرتبطة أساساً بموضوع دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، وتتوقف جودة الدراسة على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بولاية الوادي لمعرفة دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين.

- **الحدود الزمنية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بين بداية شهر أفريل 2022 إلى أواسط ماي من نفس السنة.

- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجتمع الدراسة المتمثلين في مجموع العمال للمديرية مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي.

4- مشاكل الدراسة الميدانية:

- يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات الإحصائية لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة، حول مواضيع ذات أهمية لنا، بغية إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام لموضوع بحثنا، إلا أن الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية، أهمها ما يلي:
- عدم تجاوب بعض أفراد العينة المستهدفين، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير الاستبيان الذي قدم لهم.
 - عدم تركز أفراد العينة في مناطق جغرافية قريبة حال دون قيام الباحثين بتوزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات.
 - عدم وجود عناوين بريدية أو إلكترونية مجمعة لأفراد العينة المعنية بالدراسة، ضمن مواقع إنترنت خاصة حتى يسهل من خلالها على الباحثين التواصل معهم.
- 5- أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، حيث أنها ترمي الى استقصاء آراء أفراد العينة حول نوع وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد انطلق فريق البحث لتحقيق ذلك مستفيدا من الإطار النظري والتعريفات الإجرائية التي تم تحديدها من البداية.
- 6- مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان:** ذكرنا سابقا في جزء الحدود البشرية للدراسة أن المجتمع الذي غطته الدراسة هو مجتمع الدراسة المتمثلين في مجموع العمال للمديرية ال مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي. كعينة تعايش مباشرة هذا المجال، واعتمدنا على الاستثمارات المسترجعة كعينة يمكن قبولها نسبيا، وقد تم اعتماد طرق التسليم المباشر لأفراد العينة، حيث تم توزيع 60 استبيانا وتم استرجاع 52 استمارة، وعليه فان عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها والقابلة للتحليل تمثل ما نسبته 86.66 % من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان

النسب %	المجموع	توزيع الاستبيان البيان
100	60	عدد الاستبيانات الموزعة
13.34	8	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
86.66	52	عدد الاستبيانات المسترجعة
0	0	عدد الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد فريق البحث بناء على استمارات الاستبيان

7- هيكل أداة الدراسة الميدانية: حيث اشتمل الاستبيان على قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتضمنت أربعة فقرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، التصنيف الوظيفي)، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: ويتعلق بمحاور الاستبيان، حيث تكون من 44 فقرة، وهو الجزء الذي اهتم بالاستفسار عن متغيرات الدراسة ويجب عن الإشكاليات الجزئية، وتتمثل المحاور فيما يلي:

- **المحور الأول:** هو عبارة عن استطلاع عام للإشكالية الجزئية المعنية العدالة التنظيمية، وتم ترميز فقراته بالحرف (X).

ويحتوي على المتغيرات التالية

- (1) العدالة التعاملية وتم ترميز فقراته بالحرف (XA).
- (2) العدالة الإجرائية وتم ترميز فقراته بالحرف (XB).
- (3) العدالة التوزيعية وتم ترميز فقراته بالحرف (XC).

- **المحور الثاني:** ويجب عن الإشكالية الجزئية حول الرضاء الوظيفي، وقد تم ترميز فقراته بالحرف (Y) ويحتوي على المتغيرات التالية:

- 1) نمط الإشراف وتم ترميز فقراته بالحرف (YA).
- 2) جماعة العمل وتم ترميز فقراته بالحرف (YB).
- 3) الأجر وتم ترميز فقراته بالحرف (YC).
- 4) محتوى العمل وتم ترميز فقراته بالحرف (YE).
- 5) فرص الترقية وتم ترميز فقراته بالحرف (YF).
- 6) ظروف العمل وتم ترميز فقراته بالحرف (YG).

ويمكن توضيح محاور الدراسة في الجدول رقم (02-02) أدناه:

الجدول رقم (02-02): متغيرات الدراسة وتوزيع فقراتها وترميزها في برنامج SPSS

المحور	الأجزاء	ترميز الفقرات	عدد الفقرات	نسبة فقرات كل متغير من فقرات الدراسة
1- العدالة التنظيمية	1-1 العدالة التفاعلية	XA1+XA2+XA3+XA4+XA5+XA6	6	13.63
	2-1 العدالة الإجرائية	XB1+XB2+XB3+XB4+XB5	5	11.36
	3-1 العدالة التوزيعية	XC1+XC2+XC3+XC4	4	09.10
2- الرضاء الوظيفي	1-2 نمط الإشراف	YA1+YA2+ YA3+YA4+YA5	5	11.36
	2-2 جماعة العمل	YB1+YB2+ YB3+YB4+YB5+YB6	6	13.63
	3-2 الأجر	YC1+YC2+ YC3+YC4+YC5	5	11.36
	4-2 محتوى العمل	YE1+YE2+ YE3+YE4+YE5	5	11.36
	5-2 فرص الترقية	YF1+YF2+ YF3+YF4	4	09.10
	6-2 ظروف العمل	YG1+YG2+ YG3+YG4	4	09.10
	المجموع		44	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع فقرات الاستبيان

وقد تم إعداد أجوبة الفقرات على أساس "مقياس ليكارت" (Likert Scale) الثلاثي الذي يحتمل ثلاث إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، مما يسهل على الطالب ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

ولإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حيث أن المدى لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي (أعلى درجة في المقياس طرح أقل درجة من المقياس ويساوي $3-1=2$) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس $= 3/2 = 1.5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال، مثلاً $1.5+1=2.5$ فنحصل على مجال $[2-2.5]$ وهو مجال درجة موافقة منخفضة، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (02-04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
درجة قبول منخفضة	من 1.50 الى 2.00 درجة
درجة قبول متوسطة	من 2.01 الى 2.50 درجة
درجة قبول عالية	من 2.51 الى 3.00 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي.

وترتيب العبارات أو الفقرات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

8- متغيرات الدراسة:

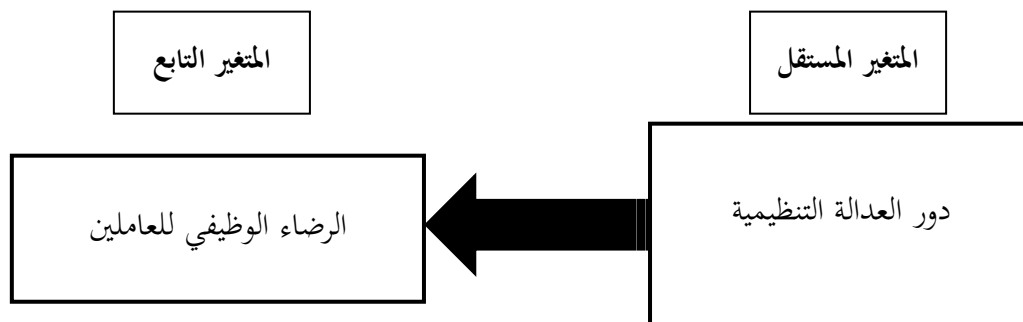
تستند هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات بحيث تفترض أن المتغير المستقل له دور فعال في المتغير التابع، يمكن تقسيمها كما يلي:

✓ المتغير المستقل: يتمثل في دور العدالة التنظيمية.

✓ المتغير التابع: يتمثل في الرضاء الوظيفي للعاملين.

ونوضح ذلك في الشكل رقم (02-01) التالي:

الشكل رقم (02-01): متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

تم استخدام برنامج EXCEL الذي استعملناه في إدخال معلومات الاستبيان التي قمنا بتشفيرها (ترميزها) سلفاً لجعل العملية أسهل، ومن ثمة حولناه إلى البرنامج المستخدم في هذه الدراسة والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 22) وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية نذكرها فيما يلي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

يتم استخدامه عموماً للحصول على الملامح والمعالم الرئيسة لمجتمعات الدراسة والمقارنة بينها وبين مجتمعات أخرى وتضمن الأساليب الإحصائية الوصفية ما يلي:

- استخدام النسب المئوية والتكرارات: تم استخدامها بغية التفريق بين فئات العينة بناءً على المعلومات الشخصية لأفرادها، ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة، فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الأول والثاني والمتوسط الحسابي لكل محور.
- الانحرافات المعيارية: لمعرفة درجة تشتت القيم عن المتوسط الحسابي، تم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحورين والانحراف الإجمالي لكل محور.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

الإحصاء الاستدلالي هو مجموعة من الطرق للتعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة إحصائية عشوائية، يتعامل هذا الإحصاء مع التعميم والتقدير والتنبؤ، وعلى هذا الأساس فقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام ما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان: يستخدم لقياس قوة العلاقة بين فقرات الاستبيان وتناسقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تكون محصورة بين (0 و 1)، حيث إذا زاد عن (0.6) يعتبر مؤشر جيد ويدل على ثبات الاستبيان.

- معامل الارتباط الداخلي لبيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وفقراتها.

- اختبار "t" لمتوسط عينة واحدة One sample t-test: حيث يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بقبولها أو رفضها وتحديد ما إذا كان الفرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى Sig أقل أو يساوي (0.05)، ويستعمل هذا الاختبار بغية تعميم النتائج المتوصل إليها على مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

يعتبر الثبات والصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، لذلك تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق الآتية:

أولاً: صدق تحكيم محتوى الاستبيان

قمنا بعرض الاستبيان على أساتذة في الاختصاص من جامعة حمة لخضر بالوادي، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء نموذج الاستبيان من مختلف جوانبه، خاصة من حيث دقة الأسئلة ومدى شمولية الاستبيان، بحيث تمت الاستجابة لآراء الدكاترة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبيان (اختبار ألفا كرونباخ)

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ،

(Alpha-Cronbach's) لقياس ثبات الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (02-05):

الجدول رقم (02-05): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحاور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	العدالة التنظيمية	15	0.697
المحور الثاني	الأداء التنافسي	29	0.843
معامل ألفا كرونباخ العام ومجموع الفقرات			0.860

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان وبرنامج SPSS-22

يتضح من الجدول رقم (05-02) أن معاملات " ألفا كرونباخ " بالنسبة لمحاور الدراسة تراوحت بين (0.697) و(0.843) وجميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، كما أن معامل " ألفا كرونباخ " لجميع المحاور قيمته (0.860)، وبذلك نكون قد تأكدنا من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فقرات الدراسة واختبار فرضياتها.

نستخلص مما سبق أن أداة الدراسة صادقة في قياس مدى دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة مما يؤهلها أن تكون أداة قياس لمادة الدراسة.

ثالثاً: معامل الارتباط الداخلي لبيرسون

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وفقراتها، قمنا بقياس كل محور وفقراته الخاصة به على حدى كما هو موضح في الجدول رقم (06-02) في الأسفل، بحيث بالنسبة لكلا المحورين وفقراتها أظهرت أن معاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $Sig=0.01$ بحيث أن المحور الأول كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط الداخلي يساوي (0.262) وأعلى معامل هو (0.837)، أما المحور الثاني أدنى معامل هو (0.133) وأعلاهم (0.657).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول، ونفس الشيء بالنسبة للمحور الثاني.

والجدول رقم (06-02) أسفله يوضح بالتفصيل معاملات ارتباط بيرسون لكل محور وفقراته:

الجدول رقم (06-02): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل محور ودرجات فقراته الخاصة به

فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
XA1	.767**	.000	YA1	.511	.000	YC5	.379	.005
XA2	.837**	.000	YA2	.255	.000	YE1	.355	.009
XA3	.804**	.000	YA3	.402	.003	YE2	.508	.000
XA4	.291*	.003	YA4	.433	.001	YE3	.657	.000
XA5	.763**	.000	YA5	.504	.000	YE4	.574	.000
XA6	.802*	.000	YB1	.503	.000	YE5	.354	.009
XB1	.262	.005	YB2	.586	.000	YF1	.199	.000
XB2	.783*	.000	YB3	.508	.000	YF2	.486	.000
XB3	.670**	.000	YB4	.581	.000	YF3	.621	.000
XB4	.383**	.005	YB5	.534	.000	YF4	.543	.000
XB5	.513**	.000	YB6	.133	.000	YG1	.246	.000
XC1	.535*	.000	YC1	.411	.002	YG2	.427	.001
XC2	.492**	.000	YC2	.524	.000	YG3	.483	.000
XC3	.479**	.000	YC3	.402	.003	YG4	.312	.000
XC4	.535*	.000	YC4	.443	.001	/	/	/

ملاحظة: ** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة Sig=0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى دلالة Sig=0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات برنامج SPSS

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة

الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج

سنقوم في هذا الصدد بمعالجة كلا المحورين المتضمنة للاستبيان وتحليلهما واستقراء واستخلاص النتائج منهما باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS النسخة (22) بحيث يعتبر هذا البرنامج مصدرا لكل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة كذلك الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، التخصص العلمي.

والجدول التالي رقم (07-02) يبين نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات السابقة الذكر:

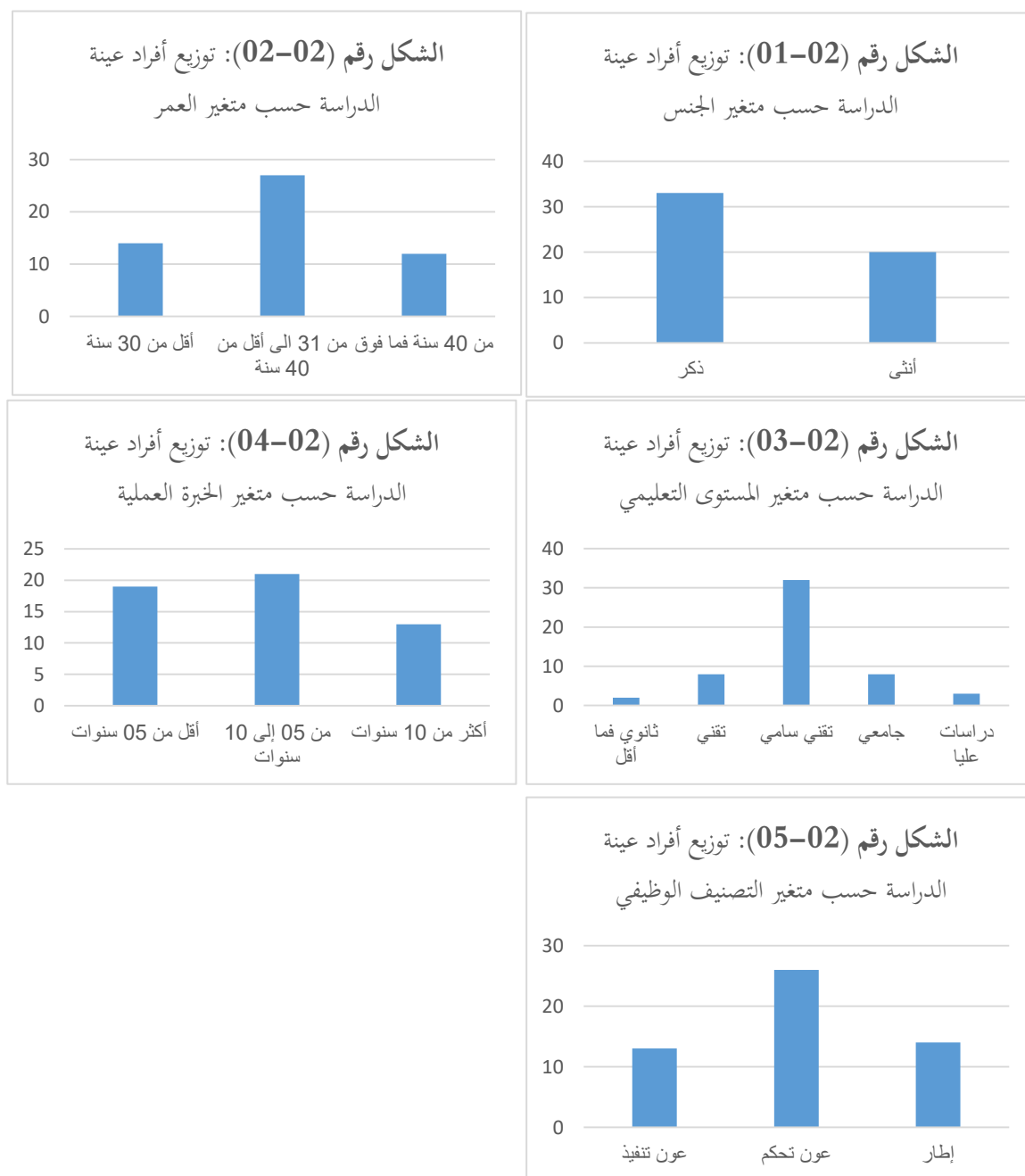
الجدول رقم (07-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	33	62.30
	أنثى	20	37.70
	المجموع	53	100
العمر	أقل من 30 سنة	14	26.40
	من 31 الى أقل من 40 سنة	27	50.90
	من 40 سنة فما فوق	12	22.60
	المجموع	53	100
المستوى التعليمي	ثانوي فما أقل	2	03.80
	تقني	8	15.10
	تقني سامي	32	60.40
	جامعي	8	15.10

05.70	3	دراسات عليا	
100	53	المجموع	
35.80	19	أقل من 05 سنوات	الخبرة العملية
39.60	21	من 05 إلى 10 سنوات	
24.50	13	أكثر من 10 سنوات	
100	53	المجموع	
24.50	13	عون تنفيذ	التصنيف الوظيفي
49.10	26	عون تحكم	
26.40	14	إطار	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS-22

ويمكن أيضا توضيح هذه النسب في الأشكال التالية:



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج التحليل Word

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (02-07) ومن الشكل البياني رقم (02-01) أن من بين 53 فرد يوجد 62.3 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 37.7 % من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث. وبالنسبة لمتغير العمر من الجدول نفسه والشكل البياني رقم (02-02) فقد أظهرت النتائج أن 26.4 % من أفراد عينة الدراسة هم ممن تبلغ أعمارهم أقل من

30 سنة، وأن 50.9 % هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين 31 و أقل من 40 سنة، كما أن ما نسبته 62.3% من أفراد عينة الدراسة هم أكثر من 40 سنة.

وبينت النتائج الملخصة في نفس الجدول رقم (02-07) والشكل البياني رقم (02-03) فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن 03.8% من أفراد عينة الدراسة هم من الثانوي فما أقل، وأن 15.1 % هم من حملة شهادة تقني، وأن 60.4 % من حملة شهادة تقني سامي، و 15.1 % بشهادة جامعية والباقي 5.7 % من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات العليا.

أما فيما يخص متغير الخبرة العملية فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (02-04) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 35.8% كانت للفئة الأقل من 05 سنوات، و 39.6% لذوي الخبرة من 05 الى 10 سنوات و 24.5% للفئة الأكثر من 10 سنوات.

أما متغير التصنيف الوظيفي فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (02-05) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 24.5% كانت لفئة عون تنفيذ، و 49.1% للفئة عون التحكم، و 26.4% لفئة الإطارات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سوف نقوم بدراسة وتحليل الاستبيان المتعلق بدور دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال المحاور الأساسية لل فقرات.

الفرع الأول: الإحصاء الوصفي

سنحاول في هذا الفرع عرض وتحليل المتوسطات والانحراف المعياري ثم الأهمية النسبية للمحورين:

تحليل المحور الأول: العدالة التنظيمية

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما يوضح الجدول رقم (08-02) التالي:

الجدول رقم (08-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد

العينة عن عبارات المحور الأول

الترتيب	العبارات	المقاييس			المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	الأهمية
01	يهتم المدير بنا في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي	التكرار	6	9	38	2.6	0.689
		النسبة %	11.3	17.0	71.7		
02	يتعامل معي المدير كبقية الزملاء الآخرين	التكرار	2	9	42	2.75	0.515
		النسبة %	3.8	17.0	79.2		
03	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	التكرار	7	11	35	2.53	0.723
		النسبة %	13.2	20.8	66.0		
04	زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات غير مقبولة	التكرار	20	18	15	1.91	0.815
		النسبة %	37.7	34.0	28.3		
05	عند إصدار المدير تعليمات، يناقشني أنا وزملائي بخصوصها	التكرار	6	10	37	2.58	0.692
		النسبة %	11.3	18.9	69.8		

06	مديري يتكفل بانشغالاتي داخل المؤسسة	التكرار	3	13	37	2.64	0.591	عالية	4
		النسبة %	5.7	24.5	69.8				
07	مديري يتحيز في القرارات الوظيفية التي يتخذها	التكرار	18	10	25	2.13	0.900	متوسطة	12
		النسبة %	34.0	18.9	47.2				
08	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار	التكرار	1	18	34	2.62	0.527	مرتفعة	5
		النسبة %	1.9	34.0	64.2				
09	يشارو المدير ويستمع لآراء الموظفين قبل اتخاذ قراراته	التكرار	1	16	36	2.66	0.517	مرتفعة	3
		النسبة %	1.9	30.2	67.9				
10	استلمت مهام تتوافق مع قدراتي	التكرار	2	10	41	2.74	0.524	مرتفعة	2
		النسبة %	3.8	18.9	77.4				
11	تتسم الإجراءات التي تتخذ في المؤسسة بالعدالة	التكرار	13	6	34	2.40	0.862	متوسطة	9
		النسبة %	24.5	11.3	64.2				

12	ما يقدم لي كراتب يتساوى مع قدراتي ومهاراتي العلمية	التكرار	12	17	24	2.23	0.800	متوسطة	10
		النسبة %	22.6	32.1	45.3				
13	أرى أن واجباتي الوظيفية وأعبائي غير عادلة	التكرار	23	19	11	1.77	0.776	منخفضة	15
		النسبة %	43.4	35.8	20.8				
14	تثمن المؤسسة ما أقوم به من مجهودات إضافية وتشجعي على ذلك	التكرار	16	11	26	2.19	0.878	متوسطة	11
		النسبة %	30.2	20.8	49.1				
15	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية بصفة عادلة	التكرار	21	10	22	2.02	0.909	متوسطة	13
		النسبة %	39.6	18.9	41.5				
المتوسط والانحراف المعياري لمجموع فقرات المحور الاول									
						2.384	0.318		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (08-02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (2.384) وانحراف معياري عام قدره (0.318)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات المبحوثين عنها كانت غير متفاوتة ومعظمهم أكدوا موافقتهم لهذه العبارات، حيث تم إيجاد أن العبارة الثانية حسب الجدول أعلاه والمتمثلة في " يتعامل معي المدير كبقية الزملاء الآخرين" قد جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه

العينة (2.75) بانحراف معياري قدره (0.515) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، اذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (79.2%) تليها نسبة (17%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد، وأخيرا نسبة (03.8%) للمعارضة بغير موافق.

كما تم ملاحظة أن العبارة العاشرة والمتمثلة في "استلمت مهام تتوافق مع قدراتي" قد جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.74) بانحراف معياري قدره (0.524)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (77.4%)، تليها نسبة (18.9%) من العينة اختارت الحياد، ونسبة (3.8%) للمعارضة بغير موافق..

تليها العبارة التاسعة والمتمثلة في " يشاور المدير ويستمع لآراء الموظفين قبل اتخاذ قراراته" قد جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.66) بانحراف معياري قدره (0.517)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (67.9%)، تليها نسبة (30.2%) من العينة اختارت الحياد، ونسبة (1.9%) للمعارضة بغير موافق..

ثم العبارة السادسة والمتمثلة في " مديري يتكفل بانشغالاتي داخل المؤسسة" قد جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.64) ايضا وبانحراف معياري قدره (0.591)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (69.8%)، تليها نسبة (24.5%) من العينة اختارت الحياد، ونسبة (5.7%) للمعارضة بغير موافق..

والعبارة الثامنة والمتمثلة في " يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار" قد جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.62) بانحراف معياري قدره (0.527)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (64.2%)، تليها نسبة (34%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (01.9%) من أفراد العينة نحو المعارضة بغير موافق.

تليها العبارة الأولى والمتمثلة في " يهتم المدير بنا في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي" قد جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.60) بانحراف معياري قدره (0.686)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (71.7%)، تليها نسبة (17%) من العينة اتجهت نحو خيار غير موافق، بينما اتجه ما نسبته (11.3%) من أفراد العينة نحو خيار الحياد.

ثم العبارة الخامسة والمتمثلة في " عند اصدار المدير تعليمات، يناقشني أنا وزملائي بخصوصها" قد جاءت بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.58) بانحراف معياري قدره (0.692)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (69.8%)، تليها نسبة (18.9%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، ثم بنسبة (11.3%) للمعارضة بغير موافق.

ثم العبارة الثالثة والمتمثلة في " يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها" قد جاءت بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.53) بانحراف معياري قدره (0.723)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن

مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (66%)، تليها نسبة (20.8%) للحياد، بينما اتجه ما نسبته (13.2%) من أفراد العينة نحو خيار المعارضة.

والعبارة الحادي عشر والمتمثلة في " تتسم الإجراءات التي تتخذ في المؤسسة بالعدالة" جاءت بالترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.40) بانحراف معياري قدره (0.862)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان متوسطا باتجاه الحياد، حيث تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (64.2%)، تليها نسبة (11.3%) للحياد عن الإجابة، بينما اتجه ما نسبته (24.5%) من أفراد العينة نحو خيار المعارضة بغير موافق.

والعبارة الثاني عشر والمتمثلة في " ما يقدم لي كراتب يتساوى مع قدراتي ومهاراتي العلمية" جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.23) بانحراف معياري قدره (0.800)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان متوسطا باتجاه الحياد، إذ تم إيجاد أن النسب متقاربة بحيث أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (45.3%)، تليها نسبة (32.1%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (22.6%) من أفراد العينة نحو خيار معارضة الفقرة.

والعبارة الأربع عشر والمتمثلة في " تثمن المؤسسة ما أقوم به من مجهودات إضافية وتشجعي على ذلك" جاءت بالترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.19) بانحراف معياري قدره (0.878)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان متوسطا باتجاه الحياد، إذ تم إيجاد أن النسب متقاربة بحيث أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة

(49.1%)، تليها نسبة (20.8%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (30.2%) من أفراد العينة نحو خيار معارضة الفقرة.

والعبارة السابعة والمتمثلة في " مديري يتحيز في القرارات الوظيفية التي يتخذها" جاءت بالترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.13) بانحراف معياري قدره (0.900)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان متوسطا باتجاه الحياد، إذ تم إيجاد أن النسب متقاربة بحيث أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (47.2%)، تليها نسبة (18.9%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (34%) من أفراد العينة نحو خيار معارضة الفقرة.

والعبارة الخامسة عشر والمتمثلة في " تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية بصفة عادلة" جاءت بالترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.02) بانحراف معياري قدره (0.909)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان متوسطا قريب الى الضعيف باتجاه الحياد، إذ تم إيجاد أن النسب متقاربة بحيث أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (41.5%)، ونسبة (18.9%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (39.6%) من أفراد العينة نحو خيار معارضة الفقرة.

والعبارة الرابعة والمتمثلة في " زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات غير مقبولة" جاءت بالترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (1.91) بانحراف معياري قدره (0.815)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان ضعيف باتجاه المعارضة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد عدم موافقتهم لها بنسبة (37.7%)، ونسبة (34%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (28.3%) من أفراد العينة نحو خيار موافقة الفقرة.

والعبارة الثالث عشر والمتمثلة في " ما يقدم لي كراتب يتساوى مع قدراتي ومهاراتي العلمية" جاءت بالترتيب الخامس عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (1.77) بانحراف معياري قدره (0.776)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان ضعيف باتجاه المعارضة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد عدم موافقتهم لها بنسبة (43.4%)، ونسبة (35.8%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (20.8%) من أفراد العينة نحو خيار موافقة الفقرة.

أما بالنسبة لتحليل متغيرات المحاور فللمحور الأول ثلاث متغيرات من خلال الجدول السابق هي (العدالة التعاملية من العبارة رقم 01 الى 06، العدالة الإجرائية من العبارة 07 الى 11، والعدالة التوزيعية من العبارة رقم 12 الى 15) ولدراستها نحلل المتوسط الحسابي لكل متغير والانحراف المعياري له كما يلي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (09-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات متغيرات المحور الأول			
العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	
2,0519	2,5094	2,5031	المتوسط الحسابي
,44224	,32241	,50794	الانحراف المعياري
3	1	2	ترتيب الأهمية النسبية

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد العينة بشكل عام حسب ترتيب المتوسطات الحسابية والتي تفاوتت بين 2.0519 و 2.5094 ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول عبارات المتغيرات تلك كان يخرج من المنطقة المتوسطة الى العالية بخصوص متغير العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، ما

يدل على قبولهم لعبارات الاستبيان الخاصة بهذين المتغيرين قبولاً متوسطاً، أما بالنسبة لمتغير العدالة التوزيعية والتي كان متوسطها الحسابي (2.0519) وفقاً لمقياس الدراسة ضعيفاً ما يدل على رفض أفراد العينة بغير موافق لعبارات هذا المتغير، وبهذا بشكل عام بخصوص المحور الأول العدالة التنظيمية نستنتج أن أفراد العينة غير راضون بأساليب العدالة التوزيعية المتبعة من الشركة بشكل أكبر من العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية.

تحليل المحور الثاني: الرضاء الوظيفي

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما هو موضح في التالي:

الجدول رقم (09-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات

أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني

رقم	العبارة	المقاييس			المؤشرات الإحصائية			
		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
01	أرى أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب	التكرار	2	11	40	2.72	0.533	عالية
		النسبة %	3.8	20.8	75.5			
02	علاقتي مع المشرف علاقة ودية	التكرار	2	7	44	2.79	0.495	عالية
		النسبة %	3.8	13.2	83			
03	المشرف يمنحني فرصة إبداء الرأي	التكرار	2	10	41	2.74	0.524	عالية

				77.4	18.9	3.8	النسبة %		
1	عالية	0.667	2.55	34	14	5	التكرار	أجد تقديرا من طرف المشرف جراء قياسي بعمل إضافي	04
6				64.2	26.4	9.4	النسبة %		
7	عالية	0.613	2.68	40	9	4	التكرار	يثق المشرف بقدراتي	05
				75.5	17	7.5	النسبة %		
2	عالية	0.515	2.75	4	9	2	التكرار	انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير والأمان	06
				79.2	17	3.8	النسبة %		
5	عالية	0.540	2.70	39	12	2	التكرار	أعضاء مجموعتي يكونون لي الاحترام	07
				73.6	22.6	3.8	النسبة %		
1	عالية	0.799	2.53	38	5	10	التكرار	أرغب في العمل مع زملائي	08
7				71.7	9.4	18.9	النسبة %		
6	عالية	0.673	2.68	42	5	6	التكرار	زملائي يساعدونني في إنجاز عملي وقت الحاجة	09

				النسبة %	11.3	9.4	79.2			
10	أشعر بأني جزء من المجموعة التي أعمل بها	التكرار	4	13	36	79.2	2.60	عالية	0.631	1 2
		النسبة %	7.5	24.5	67.9					
11	أجد صعوبة في التعامل مع زملائي	التكرار	20	14	19	1.98	0.866	ضعيفة	2 8	
		النسبة %	37.7	26.4	35.8					
12	يعبر راتي عما أملكه من خبرة ومهارات	التكرار	16	13	24	2.15	0.864	متوسطة	2 5	
		النسبة %	30.2	24.5	45.3					
13	يعتبر راتي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	التكرار	21	11	21	2.00	0.899	متوسطة	2 7	
		النسبة %	39.6	20.8	39.6					
14	راتي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به	التكرار	23	10	20	1.94	0.908	ضعيفة	2 9	
		النسبة %	43.4	18.9	37.7					
15	يتناسب راتي مع ظروف المعيشة	التكرار	16	11	26	2.19	0.878	متوسطة	2 3	

				49.1	20.8	30.2	النسبة %		
24	متوسطة	0.826	2.17	23	16	14	التكرار	16	فيما عدا الراتب يوجد في عملي حوافز مادية
				43.4	30.2	26.4	النسبة %		
9	عالية	0.653	2.64	39	9	5	التكرار	17	عملي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي
				73.6	17	9.4	النسبة %		
11	عالية	0.599	2.60	35	15	3	التكرار	18	أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به
				66	28.3	5.7	النسبة %		
20	متوسطة	0.765	2.38	29	15	9	التكرار	19	تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار
				54.7	28.3	17	النسبة %		
15	عالية	0.637	2.55	33	16	4	التكرار	20	يعترف زملائي بالجهد الذي أقوم به في العمل
				62.3	30.2	7.5	النسبة %		
19	عالية	0.608	2.51	30	20	3	التكرار	21	حققت طموحي في عملي

				56.6	37.7	5.7	النسبة %		
21	متوسطة	0.901	2.36	34	4	15	التكرار	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية	22
				64.2	7.5	28.3	النسبة %		
13	عالية	0.633	2.58	35	14	4	التكرار	يساعدني عملي على اكتساب الخبرات والمعارف	23
				66	26.4	7.5	النسبة %		
18	عالية	0.697	2.51	33	14	6	التكرار	تقوم المؤسسة ببرامج تدريب تطور من معارفي	24
				62.3	26.4	11.3	النسبة %		
26	متوسطة	0.851	2.08	21	15	17	التكرار	توجد عدالة في نظام الترقية في المؤسسة	25
				39.6	28.3	32.1	النسبة %		
10	عالية	0.689	2.60	38	9	6	التكرار	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي	26
				71.7	17	11.3	النسبة %		
8	عالية	0.623	2.64	38	11	4	التكرار	توزيع ساعات العمل أسبوعيا يناسبني	27

				71.7	20.8	7.5	النسبة %		
1	عالية	0.636	2.57	34	15	4	التكرار	الإضاءة والتهوية متوفران في مكان العمل	28
4				64.2	28.3	7.5	النسبة %		
2	متوسطة	0.872	2.32	31	8	14	التكرار	أنا مطمئن على صحي في مكان العمل	29
2				58.5	15.1	26.4	النسبة %		
		0.308	2.465	المجموع					

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (09-02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (2.465) وانحراف معياري عام قدره (0.308)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة جداً، حيث تم إيجاد أن العبارات من الترتيب الأول إلى الترتيب العشرين 20 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، قد تباينت متوسطاتها الحسابية لإجابات العينة لها بين أكبر متوسط بقيمة (2.79) للعبارة الثانية وأقل متوسط حسابي عند العبارة الحادي والعشرين بقيمة (2.51) وكانت بانحرافات معيارية بين أعلاها عند العبارة الثامنة في الجدول بقيمة (0.799) وأقلها عند العبارة الثانية بقيمة (0.495)، ووفقاً لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارات كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها في كل العبارات العشرين الأولى في الترتيب حسب الأهمية النسبية حيث أكبر درجة موافقة بالعبارة الثانية المرتبة بالمرتبة الأولى بنسبة (83%) وأقلها بالعبارة رقم تسعة عشر بنسبة (54.7%).

أما العبارات التي جاءت بدرجة قبول متوسطة حسب مقياس ليكارت فهي من الترتيب 21 الى العبارة في المرتبة 26 حسب الأهمية النسبية، بما يعني العبارات في الجدول رقم 22، 29، 16، 15، 12، 25، حيث تباينت متوسطاتها الحسابية لإجابات العينة لها بين أكبر متوسط بقيمة (2.36) للعبارة الثانية والعشرون وأقل متوسط حسابي عند العبارة الخامسة والعشرين بقيمة (2.08) وكانت بانحرافات معيارية بين أعلاها عند العبارة الثانية والعشرون في الجدول بقيمة (0.901) وأقلها عند العبارة السادسة عشر بقيمة (0.826)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارات كان باتجاه الحياد، و تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها في كل العبارات السابقة الذكر في الترتيب حسب الأهمية النسبية حيث أكبر درجة موافقة بالعبارة الثانية والعشرون المترتبة بالمرتبة 21 بنسبة (64.2%) وأقلها بالعبارة رقم خمسة وعشرون في الجدول بنسبة (39.6%).

أما العبارات التي جاءت بدرجة قبول ضعيفة حسب مقياس الدراسة فهي من الترتيب 27 الى العبارة في المرتبة 29 حسب الأهمية النسبية، بما يعني العبارات في الجدول رقم 13، 11، 14، حيث كانت متوسطاتها الحسابية لإجابات العينة لها (1.94 – 1.98 – 02) على التوالي وكانت بانحرافات معيارية بقيمة (0.899 – 0.866 – 0.908) على التوالي، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارات كان باتجاه المعارضة بغير موافق، و تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد معارضتهم لها في كل العبارات السابقة الذكر حيث كانت نسب غير موافق الأكثر وهي على التوالي (39.6% – 37.7% – 43.4%).

أما بالنسبة لتحليل متغيرات المحاور فللمحور الأول ثلاث متغيرات من خلال الجدول السابق هي (العدالة التعاملية من العبارة رقم 01 الى 06، العدالة الإجرائية من العبارة 07 الى 11، والعدالة التوزيعية من العبارة رقم 12 الى 15) ولدراستها نحلل المتوسط الحسابي لكل متغير والانحراف المعياري له كما يلي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (09-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات متغيرات المحور الثاني						
ظروف العمل	فرص الترقية	محتوى العمل	الأجر	جماعة العمل	نمط الإشراف	
2,533	2,382	2,535	2,090	2,5409	2,6943	المتوسط الحسابي
0	1	8	6			
5,371	5,875	4,485	7,131	4,9561	4,3783	الانحراف المعياري
7	4	4	4			
4	5	3	6	2	1	ترتيب الأهمية النسبية

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد العينة بشكل عام حسب ترتيب المتوسطات الحسابية والتي تفاوتت بين 2.6943 و 2.0906 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول عبارات المتغيرات تلك كان عالي بخصوص متغيرات المحور الثاني، ما يدل على قبولهم لعبارات الاستبيان الخاصة بتلك المتغيرات الستة لمحور الرضاء الوظيفي، ويأتي نمط الإشراف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة (2.6943) في القبول بموافق بدرجة عالية، ما يدل على أن نمط إشراف المؤسسة جيد ومقبول، ثم متغير جماعة العمل (2,5409)، ومتغير محتوى العمل (2,5358)، ومتغير ظروف العمل (2,5330) في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، كلها تم قبولها بعبارة موافق بأثر نسبة، أما متغير فرص الترقية بمتوسط حسابي (2.3821) فالعينة وفقاً لمقياس الدراسة تعطي المتغير درجة متوسطة، بما يظهر أنهم في فرص الترقية يتحيدون عن إبداء الرأي، وهذا ما يدل على عدم اتضاح الصورة لهم في هذا الشأن، ويأتي في الترتيب السادس متغير الأجر بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.0906) أقل من متغير فرص الترقية بكثير، ما يدل أن عينة الدراسة لا يستوعبون سياسة المؤسسة في توزيع الأجور وهذا ما جعل الحياد هو الطاغى على الإجابات.

الفرع الثاني: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة

- لمعرفة القرار أو الحكم المتعلق بكل فرضية من خلال اختبار (t) فإننا نقارن مستوى المعنوية (Sig) (α) بعتبة المعنوية (هامش الخطأ) والتي تساوي (0.05) الذي يدل على احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود (5%) الأمر الذي يعكس مجال ثقة بنسبة (95%) وهنا نكون أمام حالتين:
- الحالة الأولى: إذا كان $Sig \alpha > 0.05$ فإننا نقبل بالفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .
 - الحالة الثانية: إذا كان $Sig \alpha < 0.05$ فإننا نقبل بالفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 .

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

- في ضوء نص الفرضية القائلة بأنه "هناك مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية في مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي." نجد:
- الفرضية الصفرية: ليس هناك مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي..
 - الفرضية البديلة: هناك مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي.
- تم استخدام اختبار (t) لاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية تتمثل في التكامل وأنه لا يمكن استغناء أحدهما عن الأخرى، وتظهر لنا نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (12-02): نتائج اختبار (One-Sample Statistics T-test) للمحور الأول

المحور الأول: العدالة التنظيمية	Test Value = 4				
	T-test	الجدولية T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig α	Mean Difference
	54.550	20	52	0,000	2.384

ملاحظة: " t " الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 54 تساوي 2.657

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (12-02) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات المحور الأول هي (54.550) وهي أكبر من (t) الجدولية والتي تساوي (20) عند درجة حرية (52)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي..، حيث تسمح لنا هذه النتيجة بتعميم نتائج هذا المحور على مجتمع الدراسة، وتأكد لنا معنوية النتائج المتوصل إليها وقدرتها على تمثيل الواقع.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

في ضوء نص الفرضية القائلة بأن "هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي." نجد:

- الفرضية الصفرية: ليس هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي..
- الفرضية البديلة: هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي.

بعد اختبارنا المحور الثاني للدراسة "الرضا الوظيفي" والذي يمثل الفرضية الثانية تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (13-02):

الجدول رقم (13-02): نتائج اختبار (One-Sample Statistics T-test) للجزء الأول من المحور

الثاني

الجزء الأول من المحور الثاني: جدوى توفر الخصائص النوعية في المعلومة المحاسبية	Test Value = 4				
	T-test	الجدولية T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig α	Mean Differenc e
	58,224	17	52	0,000	2.465

ملاحظة: " t " الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 62 تساوي 2.657

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بحيث تشير النتائج أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات الجزء الأول من المحور الثاني هي (58.224) وهي أكبر من (t) الجدولية والتي تساوي (17) عند درجة حرية (52)، مما يدل على وجود مساهمة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي. مديرية التجارة وترقية الصادرات بالوادي..، حيث تسمح لنا هذه النتيجة بتعميم نتائج هذا المحور على مجتمع الدراسة، وتؤكد لنا معنوية النتائج المتوصل إليها وقدرتها على تمثيل الواقع.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

في ضوء نص الفرضية القائلة بأنه "توجد علاقة طردية قوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة" نجد أن أفضل تحليل للحصول على نتيجة العلاقة هو تحليل

الارتباط "بيرسون" بين المحور الأول والمحور الثاني، بحيث كلما اقتربت نتيجة الارتباط الى الواحد (01) كلما كانت قوية جدا والعكس صحيح كلما قلت كلما قل الارتباط، أيضا نقارن مستوى المعنوية ($\text{Sig } \square$) بعتبة المعنوية (هامش الخطأ) والتي تساوي (0.05) الذي يدل على احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود (05%) الأمر الذي يعكس مجال ثقة بنسبة (95%).

بعد تحليلنا لذلك تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (14-02) التالي:

الجدول رقم (14-02): تحليل ارتباط بيرسون بين المحور الأول والثاني			
		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	معامل ارتباط بيرسون	1	,477**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
المحور الثاني	معامل ارتباط بيرسون	,477**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53
معامل الارتباط قوي عند درجة 0.01. **			
SPSS المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج			

بحيث تشير أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول بالثاني هي (0.477) وهي قيمة عالية جدا وأكبر بكثير من (0.01) القيمة الأدنى للارتباط المقبولة، أيضا بالنسبة لارتباط المحور الثاني بالأول هي (0.477) وهي قيمة عالية جدا وأكبر بكثير من (0.01) القيمة الأدنى للارتباط المقبولة، كما أن النتائج تشير الى قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)،

وهذه النتائج تدل على وجود علاقة طردية قوية، حيث تسمح لنا هذه النتيجة بتعميم نتائج هذا التحليل على مجتمع الدراسة، وتؤكد لنا معنوية النتائج المتوصل إليها وقدرتها على تمثيل الواقع.

الخاتمة العامة

الخلاصة العامة:

أن الاقتناع بالدور الموكل والتفكير بالبقاء والاستمرار للمنظمة لا يمكن أن يكون إلا في ظل الولاء التنظيمي، هذا الذي تعددت التعاريف والمفاهيم التي قدمت له إلا أن إسقاطه على عمال ملبنة الحضنة بالمسيلة يحمل معنى الإخلاص النسبي للملينة ومهما تعددت واختلفت مسبباته فيبقى التحفيز الذي تقدمه الملينة للأفراد العاملين بها هو سر وجود الولاء التنظيمي.

فسلوك الولاء لدى العامل لا يجعله يؤدي دوره فقط بل هو شعور إيجابي ككل يدفعه للحديث عنها بكل خير في أي مكان خاص كالأسرة مثلاً أو عام، هذا الأخير الذي يعتبر نقطة وصل بين العامل والزبون والذي بدوره يستقبل هذا الحديث ويستجيب له كما أثبتت ذلك الدراسة الميدانية حيث أنه يتأثر فعلاً بهذا الحديث ويدعم ويعزز الولاء لديه وبالتالي فالولاء التنظيمي يؤثر على ولاء الزبائن ذوو ولاء للعلامة و ذلك بنسبة 97.40 %

نتائج الدراسة:

- 1- الولاء مفهوم واسع يشمل العديد من المفاهيم تتعلق بجوانب مختلفة منها: الانتماء .
- 2- الولاء التنظيمي يعكس سلوك الأفراد اتجاه منظماتهم الناتج عن بيئة العمل المناسبة .
- 3- هناك عدة عوامل وأسباب تؤدي إلى نشوء الولاء التنظيمي تختلف باختلاف حاجات الفرد المراد إشباعها.
- 4- الولاء التنظيمي يمثل نقطة قوة بالنسبة للمنظمة يمكن تعزيزها لتحقيق الأهداف المرجوة .
- 5- الولاء التنظيمي يجعل من الفرد يلتزم ويدافع عن المنظمة وبالتالي اندماج شخصية الفرد مع شخصية منظمته مما يؤدي إلى مصلحة مشتركة تخدم كلا الطرفين .
- 6- الولاء التنظيمي يساهم في بناء التوقع لدى الزبائن مما يدفعهم إلى التجريب وبالتالي يساهم في اتخاذ قرار الشراء .

7- الولاء التنظيمي يجعل الفرد يفكر في مستقبل المنظمة لأنه مستقبه هو أيضا وبالتالي يعطي للمنظمة كل ما يملك من أفكار وآراء وإبداعات.

نتائج الدراسة الميدانية :

1. ولاء الزبون يتأثر بالولاء التنظيمي وبالتالي هناك عوامل أخرى ماعدا السعر والجودة تؤثر فيه وعليه يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في ولاء الزبون إلى مجموعتين: عوامل أساسية، وأخرى ثانوية مثل الولاء التنظيمي .
2. الولاء التنظيمي يؤثر على الولاء للعلامة هذا الأخير الذي صار رؤية لكل المنظمات وبالتالي يجب تركيز الاهتمام نحو الولاء التنظيمي .
3. تختلف درجة تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون حسب درجة هذا الأخير .
4. الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا .
5. ما تزرعه المنظمة في الأفراد العاملين بها تحصدته من زبائنها
6. الموارد البشرية داخل المنظمة قوى عاملة أما خارجها رجال تسويق.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. محمد فريد الصحن : " إدارة التسويق " ، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004 .
2. أحمد علي سليمان : " سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية "، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2000 ، .
3. محمد فريد الصحن : " إدارة التسويق " ، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2004.
4. أ.د محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، 2007 .
5. أ.د. عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة — بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005 .
6. بتصرف، نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011 .
7. بدر، حامد (1983) الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، بجامعة الكويت - دراسة علمية تطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع3 .
8. بن سعيد العمري، محمد واليافي، رندة سلامة، أثر عنا صر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام " : دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية . "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد، 13، 2017.
9. تصرف محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس: " بحوث التسويق " ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس: " بحوث التسويق " ، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002 .
12. جوادن شوقي جي.(2009) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

13. حبيبة كشيدة : " إستراتيجيات رضا العميل "، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004 .
14. خضر لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، عمان،الأردن، 2000.
15. خليفات، عبد الفتاح (2000) الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
16. د. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مطبعة العشري، 2009.
17. دحت محمد أبو النصر: بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
18. صالح أحمد والعزاوي، بشرى وإبراهيم، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. طناش، سلامة، (1990) الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، مجلد 17 - أ ، ع 3 .
20. عبد الخالق، ناصف (1982) الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 3 .
21. عبيد محمد عدنان : " بحوث التسويق "، بدون دار نشر، 821999.
22. العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله:الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه.مجلة الاداري،مسقط،م19،ع70، 1997.
23. العجمي، راشد شبيب، (1999) الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز 49-70 . - ص (1) 13 ،والإدارة الاقتصاد
24. العدوان، ياسر وعبد الحليم، أحمد، (1995) الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11 ، ع1.
25. العمري عبيد عبد الله :الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس و النمط القيادي لرؤساء الأقسام، مجلة العلوم الإدارية ، م11، ع1، 1999.
26. كاسر نصر المنصور:سلوك المستهلك مدخل الإعلان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2006 .

27. كريس أشتون: "تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء"، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك القاهرة، 2001.
28. لخشالي، شاكركر جار الله (2003) أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، م 16، ع 1 .
29. لردايدة، صالح حسن ، (1988) الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
30. لعتيبي، سعود محمد والسواط، طلق عوض الله، (1997) الولاء التنظيمي الإداري التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، ع 70 .
31. لنمر، سعود بن محمد، (1993)، (الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاع العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مجلد 5، ع 1 .
32. لمخلاف، محمد سرحان، (2001)، (أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء - كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، ع 2 .
33. المدهون موسى توفيق و الجز راوي ابراهيم محمد :تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995 .
34. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر د.س.ن..
35. نجاد حاتم : " تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم التجارية، تخصص تسويق، تحت إشراف: الداوي الشيخ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005 .
- المواقع الإلكترونية:
36. هيجان عبد الرحمن احمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص8 <http://www.slidefinder.net> / 4 .
37. الموقع على الانترنت . 2011. <http://www.slidefinder.net>.

المراجع باللغة الأجنبية:

38. Kotler . P, Dubois . B: " Marketing Management", édition pearson , 11ème.
39. .Richard Ladwin : "Le comportement de consommateur et de l'acheteur",édition economica, 2ème édition,Paris, 2003.
- 40.¹. Florence Dano, Sylvie Llaosa & Chiara Orsingher : " Evaluer un service: Les mots pour le dire", (On line): www.univ-aix.fr,Consultéle:15/10/2010 .
41. Daniel Ray:" Mesurer et developper la Satisfaction client ", édition d'organisation, Paris, 2000, P19.84
42. Ropert Kaplan, P. David, Korton:"Le Tableau de bord prospective", édition d'organisation,Paris, 1998, P 83.
43. Philippe Détrie,"Le client retrouve", Edition d'organisation, 1998, Paris.
44. .Laurent Hermel : " Mesurer la satisfaction client ", Edition AFNOR, Paris, 2001.
Claude Dumeur : " Marketing ", Edition DALLOZ, 4ème édition, 2003, P
45. 1 Oliver Netter, Nigel Hill:" Satisfaction Client ", Edition ESKA, Paris, 2000, P 312.
46. Paul Ohna : " Le total customer management ", Edition d'organisation, Paris, 2001, P 19.
47. .Jerôme Bon, Elisabeth Tissier, desbordes:"Fidélise les clients", la revue française du gestion adetem, Paris, 2002,N127
- 48.¹ .Steers R, (1977), Antecedents and out comes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1), PP.46-56.
49. .Porter, L.W. & Steers, R. Mowday, R,1973) (Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychaitric Technicians, Journal of Applied 59. p. 163.
50. Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organozation, Journal of occupational Psychology. .
51. Al- Kahtani, M.A. (2005). An Assessment of Organizational Commitment Imn the Institute of Public Administrative In the Lingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job- related factors on factors on faculty commitment. DAL-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906.

52.. Truell, A.D., Price, J.R. and William. T. (1998). Job Satisfaction Among Community College Occupational Technical Faculty. Community College Journal of Resaerch and Practice. 22 (2).p.111 – 12.

53 .online<http://search.epnet.com/login.aspx?direc=trueanddb=aphandan=540480>.

قائمة المراجعين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
جامعة حمّة لخضر الوادي
الاستبيان

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان

دور الذكاء التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي

وذلك كبحث أكاديمي لدى متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال، لذلك نأمل لسيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بحيث تعتمد صحة نتائج الدراسة على دقة إجاباتكم، وإن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي علما أن بيانات الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30

☐ من 31 الى 40

☐ من 40 فما فوق

المستوى التعليمي:

☐ دراسات عليا

☐ جامعي

☐ تقني سامي

☐ تقني

☐ ثانوي فأقل

الخبرة العلمية:

☐ أكثر من 10 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

التصنيف الوظيفي:

☐ عون تنفيذ

☐ عون تحكم

☐ إطار

الفرضية الأولى : الولاء التنظيمي

م	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
01	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.				
02	نظر إلى المشكلات التي تواجه مؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.				
03	أشعر بوجود جو أخوي في هذه المنظمة.				
04	أتمنى إكمال حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.				
05	هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل.				
06	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المنظمة التي أعمل بها.				
07	أشعر أن هذه المنظمة توفر لي من المزايا ما ال يتوفر في غيرها من المنظمات				
08	من الصعب أن أترك عملي في هذه المنظمة حتى ولو عرض علي العمل في مكان آخر براتب أعلى.				
09	إن مجهوداتي في هذا العمل محل تقدير من قبل رؤسائي ما يجعلني أستمّر في هذا العمل.				
10	أدافع عن المنظمة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها.				
11	أشعر بالامان الوظيفي في هذه المنظمة.				
12	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.				

الفرضية الثانية: الذكاء التنظيمي

م	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
01	اهتم بالجوانب الايجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية لها.				
02	أعتذر إذا أخطأت في حق أحد زملائي.				
03	أعمل على تصغير المشاكل مع العاملين الآخرين.				
04	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي				
05	أحرص على حضور الاجتماعات في المؤسسة.				
06	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن المؤسسة.				
07	أعتر بالإنتماء للمنظمة وأدافع عنها.				
08	أتابع بانتظام قراءة الاعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للموظفين والرد عليها				

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=المحور_الأول XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XA6 XB1 XB2 XB3 XB4 XB5 XC1 XC2 XC3 XC4

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الأول	54,550	52	,000	2,38491	2,2972	2,4726
يهتم المدير بنا في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي	27,515	52	,000	2,604	2,41	2,79
يتعامل معي المدير كبقية الزملاء الآخرين	38,913	52	,000	2,755	2,61	2,90
يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والإجتماعية قبل حدوثها	25,446	52	,000	2,528	2,33	2,73
زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات غير مقبولة	17,025	52	,000	1,906	1,68	2,13
عند اصدار المدير تعليمات، يناقشني أنا وزملائي بخصوصها	27,212	52	,000	2,585	2,39	2,78
مديري يتكفل بانشغالاتي داخل المؤسسة	32,516	52	,000	2,642	2,48	2,80
مديري يتحيز في القرارات الوظيفية التي يتخذها	17,256	52	,000	2,132	1,88	2,38
يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار	36,216	52	,000	2,623	2,48	2,77
يشاور المدير ويستمع لآراء الموظفين قبل إتخاذ قراراته	37,478	52	,000	2,660	2,52	2,80
استلمت مهام تتوافق مع قدراتي	37,978	52	,000	2,736	2,59	2,88
تتسم الإجراءات التي تتخذ في المؤسسة بالعدالة	20,227	52	,000	2,396	2,16	2,63
ما يقدم لي كراتب يتساوى مع قدراتي ومهاراتي العلمية	20,260	52	,000	2,226	2,01	2,45
أرى ان واجباتي الوظيفية وأعبائي غير عادلة	16,647	52	,000	1,774	1,56	1,99
تثمن المؤسسة ما أقوم به من مجهودات إضافية وتشجعني على ذلك	18,142	52	,000	2,189	1,95	2,43
تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية بصفة عادلة	16,166	52	,000	2,019	1,77	2,27

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=المحور_الثاني YA1 YA2 YA3 YA4 YA5 YB1 YB2 YB3 YB4 YB5 YB6 YC1 YC2 YC3 YC4 YC5 YE1 YE2

YE3 YE4 YE5 YF1 YF2 YF3 YF4 YG1 YG2 YG3 YG4

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني	58,224	52	,000	2,46584	2,3809	2,5508
أرى أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب	37,133	52	,000	2,717	2,57	2,86
علاقتي مع المشرف علاقة ودية	41,109	52	,000	2,792	2,66	2,93
المشرف يمنحني فرصة إبداء الرأي	37,978	52	,000	2,736	2,59	2,88
أجد تقديراً من طرف المشرف جراء قيامي بعمل إضافي	27,803	52	,000	2,547	2,36	2,73
يثق المشرف بقدراتي	31,813	52	,000	2,679	2,51	2,85
انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير والأمان	38,913	52	,000	2,755	2,61	2,90
أعضاء مجموعتي يكونون لي الاحترام	36,367	52	,000	2,698	2,55	2,85
أرغب في العمل مع زملائي	23,033	52	,000	2,528	2,31	2,75
زملائي يساعدونني في إنجاز عملي وقت الحاجة	28,986	52	,000	2,679	2,49	2,86
أشعر بأنني جزء من المجموعة التي أعمل بها	30,059	52	,000	2,604	2,43	2,78
أجد صعوبة في التعامل مع زملائي	16,658	52	,000	1,981	1,74	2,22
يعبر راتني عن ما أملكه من خبرة ومهارات	18,130	52	,000	2,151	1,91	2,39
يعتبر راتني مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	16,201	52	,000	2,000	1,75	2,25
راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به	15,589	52	,000	1,943	1,69	2,19
يتناسب راتني مع ظروف المعيشة	18,142	52	,000	2,189	1,95	2,43
فيما عدا الراتب يوجد في عملي حوافز مادية	19,126	52	,000	2,170	1,94	2,40
عملي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي	29,439	52	,000	2,642	2,46	2,82
أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به	31,627	52	,000	2,604	2,44	2,77

تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار	22,616	52	,000	2,377	2,17	2,59
يعترف زملائي بالجهد الذي أقوم به في العمل	29,089	52	,000	2,547	2,37	2,72
حققت طموحي في عملي	30,030	52	,000	2,509	2,34	2,68
توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية	19,062	52	,000	2,358	2,11	2,61
يساعدني عملي على اكتساب الخبرات والمعارف	29,706	52	,000	2,585	2,41	2,76
تقوم المؤسسة ببرامج تدريب تطور من معارفي	26,220	52	,000	2,509	2,32	2,70
توجد عدالة في نظام الترقية في المؤسسة	17,746	52	,000	2,075	1,84	2,31
أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي	27,515	52	,000	2,604	2,41	2,79
توزيع ساعات العمل أسبوعيا يناسبني	30,863	52	,000	2,642	2,47	2,81
الإضاءة والتهوية متوفران في مكان العمل	29,383	52	,000	2,566	2,39	2,74
أنا مطمئن على صحي في مكان العمل	19,374	52	,000	2,321	2,08	2,56

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=المحور_الثاني المحور_الأول
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAY-2022 00:23:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\farou\Desktop\المذكرة الثانية\1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المحور_الأول المحور_الثاني /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,07

Corrélations

		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	,477**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,477**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم 05

		مديري يتكفل بانشغالاتي داخل المؤسسة	عند اصدار المدير تعليمات، يناقشني أنا وزملائي بخصوصها	زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات غير مقبولة	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	يتعامل معي المدير كبقية الزملاء الآخرين	يهتم المدير بنا في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي
N	Valide	53	53	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,64	2,58	1,91	2,53	2,75	2,60
Ecart type		,591	,692	,815	,723	,515	,689
Percentiles	25	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00
	50	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

		ما يقدم لي كراتب يتساوى مع قدراتي ومهاراتي العلمية	تتسم الإجراءات التي تتخذ في المؤسسة بالعدالة	استلمت مهام تتوافق مع قدراتي	يشاور المدير ويستمع لأراء الموظفين قبل اتخاذ قراراته	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار	مديري يتحيز في القرارات الوظيفية التي يتخذها
N	Valide	53	53	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,23	2,40	2,74	2,66	2,62	2,13
Ecart type		,800	,862	,524	,517	,527	,900
Percentiles	25	2,00	1,50	3,00	2,00	2,00	1,00
	50	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

		أرى ان واجباتي الوظيفية وأعبائي غير عادلة	تتمن المؤسسة ما أقوم به من مجهودات إضافية وتشجعني على ذلك	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية بصفة عادلة	المحور الأول
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,77	2,19	2,02	2,3849
Ecart type		,776	,878	,909	,31829
Percentiles	25	1,00	1,00	1,00	2,2000
	50	2,00	2,00	2,00	2,4667
	75	2,00	3,00	3,00	2,5667

```

FREQUENCIES VARIABLES=XA XB XC
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

	العدالة التوعلمية	العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية
Moyenne	2,5031	2,5094	2,0519
Ecart type	,50794	,32241	,44224

Statistiques

	نمط الاشراف	جماعة العمل	الأجر	محتوى العمل	فرص الترقية	ظروف العمل
Moyenne	2,6943	2,5409	2,0906	2,5358	2,3821	2,5330
Ecart type	,43783	,49561	,71314	,44854	,58754	,53717

ملحق رقم: 09

```
FREQUENCIES VARIABLES=YA1 YA2 YA3 YA4 YA5 YB1 YB2 YB3 YB4 YB5 YB6 YC1 YC2 YC3
YC4 YC5 YE1 YE2 YE3
        YE4 YE5 YF1 YF2 YF3 YF4 YG1 YG2 YG3 YG4 المحور_الثاني
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques		أرى أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب	علاقتي مع المشرف علاقة ودية	المشرف يمنحني فرصة إبداء الرأي	أجد تقديراً من طرف المشرف جراء قيامي بعمل إضافي
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,72	2,79	2,74	2,55
Ecart type		,533	,495	,524	,667
Percentiles	25	2,50	3,00	3,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques		أرغب في العمل مع زملائي	أعضاء مجموعتي يكونون لي الاحترام	انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير والأمان	يتفق المشرف بقدراتي
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,53	2,70	2,75	2,68
Ecart type		,799	,540	,515	,613
Percentiles	25	2,00	2,00	3,00	2,50
	50	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques		يعبر راتني عن ما أملكه من خبرة ومهارات	أجد صعوبة في التعامل مع زملائي	أشعر بأنني جزء من المجموعة التي أعمل بها	زملائي يساعدونني في إنجاز عملي وقت الحاجة
--------------	--	---	-----------------------------------	---	--

N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,68	2,60	1,98	2,15
Ecart type		,673	,631	,866	,864
Percentiles	25	3,00	2,00	1,00	1,00
	50	3,00	3,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		يعتبر راتبي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به	يتناسب راتبي مع ظروف المعيشة	فيما عدا الراتب يوجد في عملي حوافز مادية
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,00	1,94	2,19	2,17
Ecart type		,899	,908	,878	,826
Percentiles	25	1,00	1,00	1,00	1,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به	تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار	يعترف زملائي بالجهد الذي أقوم به في العمل
N	Valide	53	53	53
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,64	2,60	2,38
Ecart type		,653	,599	,765
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية	يساعدني عملي على اكتساب الخبرات والمعارف	تقوم المؤسسة ببرامج تدريب تطور من معارفني
N	Valide	53	53	53
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,51	2,36	2,58
Ecart type		,608	,901	,633
Percentiles	25	2,00	1,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00

75	3,00	3,00	3,00	3,00
----	------	------	------	------

Statistiques

		توجد عدالة في نظام الترقية في المؤسسة	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي	توزيع ساعات العمل أسبوعيا يناسبني	الإضاءة والتهوية متوفران في مكان العمل
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,08	2,60	2,64	2,57
Ecart type		,851	,689	,623	,636
Percentiles	25	1,00	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		أنا مطمئن على صحتي في مكان العمل	المحور الثاني
N	Valide	53	53
	Manquant	0	0
Moyenne		2,32	2,4658
Ecart type		,872	,30832
Percentiles	25	1,00	2,2241
	50	3,00	2,4138
	75	3,00	2,6897

Table de fréquences

أرى أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
	محايد	11	20,8	20,8	24,5
	موافق	40	75,5	75,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

علاقتي مع المشرف علاقة ودية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	-----------------------	-----------------------

Valide	غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
	محايد	7	13,2	13,2	17,0
	موافق	44	83,0	83,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

المشرف يمنحني فرصة إبداء الرأي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
	محايد	10	18,9	18,9	22,6
	موافق	41	77,4	77,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أجد تقديرا من طرف المشرف جراء قيامي بعمل إضافي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,4	9,4	9,4
	محايد	14	26,4	26,4	35,8
	موافق	34	64,2	64,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

يثق المشرف بقدراتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,5	7,5	7,5
	محايد	9	17,0	17,0	24,5
	موافق	40	75,5	75,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير والأمان

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
	محايد	9	17,0	17,0	20,8
	موافق	42	79,2	79,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أعضاء مجموعتي يكونون لي الاحترام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
	محايد	12	22,6	22,6	26,4
	موافق	39	73,6	73,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أرغب في العمل مع زملائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	18,9	18,9	18,9
	محايد	5	9,4	9,4	28,3
	موافق	38	71,7	71,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

زملائي يساعدونني في إنجاز عملي وقت الحاجة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	11,3	11,3	11,3
	محايد	5	9,4	9,4	20,8
	موافق	42	79,2	79,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أشعر بأنني جزء من المجموعة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,5	7,5	7,5
	محايد	13	24,5	24,5	32,1
	موافق	36	67,9	67,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أجد صعوبة في التعامل مع زملائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	20	37,7	37,7	37,7
	محايد	14	26,4	26,4	64,2
	موافق	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

يعبر راتني عن ما أملكه من خبرة ومهارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	30,2	30,2	30,2
	محايد	13	24,5	24,5	54,7
	موافق	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

يعتبر راتبي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	21	39,6	39,6	39,6
	محايد	11	20,8	20,8	60,4
	موافق	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	23	43,4	43,4	43,4
	محايد	10	18,9	18,9	62,3
	موافق	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

يتناسب راتبي مع ظروف المعيشة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	30,2	30,2	30,2
	محايد	11	20,8	20,8	50,9

موافق	26	49,1	49,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

فيما عدا الراتب يوجد في عملي حوافز مادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	26,4	26,4	26,4
	محايد	16	30,2	30,2	56,6
	موافق	23	43,4	43,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

عملي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,4	9,4	9,4
	محايد	9	17,0	17,0	26,4
	موافق	39	73,6	73,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,7	5,7	5,7
	محايد	15	28,3	28,3	34,0
	موافق	35	66,0	66,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	17,0	17,0	17,0
	محايد	15	28,3	28,3	45,3
	موافق	29	54,7	54,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

يعترف زملائي بالجهد الذي أقوم به في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,5	7,5	7,5
	محايد	16	30,2	30,2	37,7
	موافق	33	62,3	62,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

حققت طموحي في عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,7	5,7	5,7
	محايد	20	37,7	37,7	43,4
	موافق	30	56,6	56,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	28,3	28,3	28,3
	محايد	4	7,5	7,5	35,8
	موافق	34	64,2	64,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

يساعدني عملي على اكتساب الخبرات والمعارف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,5	7,5	7,5
	محايد	14	26,4	26,4	34,0
	موافق	35	66,0	66,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة ببرامج تدريب تطور من معارفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	6	11,3	11,3	11,3
	محايد	14	26,4	26,4	37,7
	موافق	33	62,3	62,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

توجد عدالة في نظام الترقية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	17	32,1	32,1	32,1
	محايد	15	28,3	28,3	60,4
	موافق	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	11,3	11,3	11,3
	محايد	9	17,0	17,0	28,3
	موافق	38	71,7	71,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

توزيع ساعات العمل أسبوعيا يناسبني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,5	7,5	7,5
	محايد	11	20,8	20,8	28,3
	موافق	38	71,7	71,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الإضاءة والتهوية متوفران في مكان العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,5	7,5	7,5
	محايد	15	28,3	28,3	35,8
	موافق	34	64,2	64,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

أنا مطمئن على صحتي في مكان العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	26,4	26,4	26,4
	محايد	8	15,1	15,1	41,5
	موافق	31	58,5	58,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

المحور الثاني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,90	3	5,7	5,7	5,7
	2,03	2	3,8	3,8	9,4
	2,07	2	3,8	3,8	13,2
	2,10	2	3,8	3,8	17,0
	2,14	2	3,8	3,8	20,8
	2,17	2	3,8	3,8	24,5
	2,28	1	1,9	1,9	26,4
	2,31	1	1,9	1,9	28,3
	2,34	7	13,2	13,2	41,5
	2,38	4	7,5	7,5	49,1
	2,41	1	1,9	1,9	50,9
	2,52	1	1,9	1,9	52,8
	2,55	4	7,5	7,5	60,4
	2,59	3	5,7	5,7	66,0
	2,66	5	9,4	9,4	75,5
	2,72	2	3,8	3,8	79,2
	2,83	2	3,8	3,8	83,0
	2,86	5	9,4	9,4	92,5
	2,93	2	3,8	3,8	96,2
	3,00	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

```

CODEBOOK  XA1 [o] XA2 [o] XA3 [o] XA4 [o] XA5 [o] XA6 [o] XB1 [o] XB2 [o] XB3 [o] XB4 [o]
XB5 [o]
          XC1 [o] XC2 [o] XC3 [o] XC4 [o]
/VARINFO POSITION LABEL TYPE FORMAT MEASURE ROLE VALUELABELS MISSING ATTRIBUTES
/OPTIONS VARORDER=VARLIST SORT=ASCENDING MAXCATS=200
/STATISTICS COUNT PERCENT MEAN STDDEV QUARTILES.

```

Livre de codes

XA1

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	6		
	Libellé	يهتم المدير بنا في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	6	11,3%
	2	محايد	9	17,0%
	3	موافق	38	71,7%

XA2

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	7		
	Libellé	يتعامل معي المدير كبقية الزملاء الآخرين		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	2	3,8%
	2	محايد	9	17,0%
	3	موافق	42	79,2%

XA3

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	8		
	Libellé	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والإجتماعية قبل حدوثها		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	7	13,2%
	2	محايد	11	20,8%
	3	موافق	35	66,0%

XA4

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	9		
	Libellé	زملاني بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات غير مقبولة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	20	37,7%
	2	محايد	18	34,0%
	3	موافق	15	28,3%

XA5

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	10		
	Libellé	عند اصدار المدير تعليمات، يناقشني أنا وزملاني بخصوصها		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	6	11,3%

2	محايد	10	18,9%
3	موافق	37	69,8%

XA6

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	11		
	Libellé	مديري يتكفل بانشغالاتي داخل المؤسسة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	3	5,7%
	2	محايد	13	24,5%
	3	موافق	37	69,8%

XB1

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	12		
	Libellé	مديري يتحيز في القرارات الوظيفية التي يتخذها		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	18	34,0%
	2	محايد	10	18,9%
	3	موافق	25	47,2%

XB2

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	13		
	Libellé	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار		
	Type	Numérique		

	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	1	1,9%
	2	محايد	18	34,0%
	3	موافق	34	64,2%

XB3

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	14		
	Libellé	بشاور المدير ويستمع لآراء الموظفين قبل إتخاذ قراراته		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	1	1,9%
	2	محايد	16	30,2%
	3	موافق	36	67,9%

XB4

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	15		
	Libellé	استلمت مهام تتوافق مع قدراتي		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	2	3,8%
	2	محايد	10	18,9%
	3	موافق	41	77,4%

XB5

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	16		

	Libellé	تتسم الإجراءات التي تتخذ في المؤسسة بالعدالة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	13	24,5%
	2	محايد	6	11,3%
	3	موافق	34	64,2%

XC1

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	17		
	Libellé	ما يقدم لي كراتب يتساوى مع قدراتي ومهاراتي العلمية		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	12	22,6%
	2	محايد	17	32,1%
	3	موافق	24	45,3%

XC2

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	18		
	Libellé	أرى ان واجباتي الوظيفية وأعبائي غير عادلة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	23	43,4%
	2	محايد	19	35,8%
	3	موافق	11	20,8%

XC3

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	19		
	Libellé	تثمن المؤسسة ما أقوم به من مجهودات إضافية وتشجعتني على ذلك		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	16	30,2%
	2	محايد	11	20,8%
	3	موافق	26	49,1%

XC4

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	20		
	Libellé	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية بصفة عادلة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	غير موافق	21	39,6%
	2	محايد	10	18,9%
	3	موافق	22	41,5%

ملحق رقم 11

CODEBOOK [n] الخبرة_العلمية [n] المستوى_التعليمي [n] العمر [n] الجنس [n] التصنيف_الوظيفي [n]
 /VARINFO POSITION LABEL TYPE FORMAT MEASURE ROLE VALUELABELS MISSING ATTRIBUTES
 /OPTIONS VARORDER=VARLIST SORT=ASCENDING MAXCATS=200
 /STATISTICS COUNT PERCENT MEAN STDDEV QUARTILES.

Livre de codes

		الجنس		
		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	1		
	Libellé	الجنس		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	أنثى	20	37,7%
	2	ذكر	33	62,3%

		العمر		
		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	2		
	Libellé	العمر		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	أقل من 30 سنة	14	26,4%
	2	من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة	27	50,9%
	3	من 40 سنة فما فوق	12	22,6%

		المستوى_التعليمي		
		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	3		
	Libellé	المستوى_التعليمي		

	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	ثانوي فما أقل	2	3,8%
	2	تقني	8	15,1%
	3	تقني سامي	32	60,4%
	4	جامعي	8	15,1%
	5	دراسات عليا	3	5,7%

الخبرة_العلمية

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	4		
	Libellé	الخبرة_العلمية		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	أقل من 05 سنوات	19	35,8%
	2	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	21	39,6%
	3	أكثر من 10 سنوات	13	24,5%

التصنيف_الوظيفي

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	5		
	Libellé	التصنيف_الوظيفي		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	عون تنفيذ	13	24,5%
	2	عون تحكم	26	49,1%
	3	إطار	14	26,4%

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الأول XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XA6 XB1 XB2 XB3 XB4 XB5 XC1 XC2 XC3 XC4
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

المحور الأول									
يهتم المدير بنا في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي	Corrélacion de Pearson	,767**	مديري بتحيز في القرارات	Corrélacion de Pearson	-,262	أرى ان واجباتي الوظيفية وأعبائي غير عادلة	Corrélacion de Pearson	,535*	
	Sig. (bilatérale)	,000	الوظيفية التي يتخذها	Sig. (bilatérale)	,005		Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53		N	53		N	53	
يتعامل معي المدير كبقية الزملاء الآخرين	Corrélacion de Pearson	,837**	يشرح المدير القرارات	Corrélacion de Pearson	,783* *	نثمن المؤسسة ما أقوم به من مجهودات إضافية وتشجعني على ذلك	Corrélacion de Pearson	,492**	
	Sig. (bilatérale)	,000	ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53		N	53		N	53	
يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	Corrélacion de Pearson	,804**	يشاور المدير ويستمتع لأراء الموظفين قبل إتخاذ قراراته	Corrélacion de Pearson	,670* *	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية بصفة عادلة	Corrélacion de Pearson	,479**	
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53		N	53		N	53	
زملاني بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات غير مقبولة	Corrélacion de Pearson	,291*	استلمت مهام تتوافق مع قدراتي	Corrélacion de Pearson	,383* *				
	Sig. (bilatérale)	,003		Sig. (bilatérale)	,005				
	N	53		N	53				
عند اصدار المدير تعليمات، يناقشني أنا وزملاني بخصوصها	Corrélacion de Pearson	,763**	تتسم الإجراءات التي تتخذ في المؤسسة بالعدالة	Corrélacion de Pearson	,513* *				
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000				
	N	53		N	53				
مديري يتكفل بانشغالاتي داخل المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,802* *	ما يقدم لي كراتب يتساوى مع قدراتي ومهاراتي العلمية	Corrélacion de Pearson	,017				
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,002				
	N	53		N	53				

Corrélations

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=المحور_الثاني YA1 YA2 YA3 YA4 YA5 YB1 YB2 YB3 YB4 YB5 YB6 YC1 YC2 YC3 YC4 YC5 YE1 YE2
YE3 YE4 YE5 YF1 YF2 YF3 YF4 YG1 YG2 YG3 YG4
/PRINT=TWOTAIL SIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

المحور الثاني		
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	53
أرى أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب	Corrélation de Pearson	,511
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
علاقتي مع المشرف علاقة ودية	Corrélation de Pearson	,255
	Sig. (bilatérale)	,065
	N	53
المشرف يمنحني فرصة إبداء الرأي	Corrélation de Pearson	,402
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	53
أجد تقديرا من طرف المشرف جراء قبلي بعمل إضافي	Corrélation de Pearson	,433
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	53
يثق المشرف بقدراتي	Corrélation de Pearson	,504
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير والأمان	Corrélation de Pearson	,503
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
أعضاء مجموعتي يكونون لي الاحترام	Corrélation de Pearson	,586
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
أرغب في العمل مع زملائي	Corrélation de Pearson	,508
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
زملائي يساعدونني في إنجاز عملي وقت الحاجة	Corrélation de Pearson	,581
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
أشعر بأنني جزء من المجموعة التي أعمل بها	Corrélation de Pearson	,534
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
أجد صعوبة في التعامل مع زملائي	Corrélation de Pearson	,133
	Sig. (bilatérale)	,343
	N	53

المحور الثاني		
يعبر راتني عن ما أملكه من خبرة ومهارات	Corrélation de Pearson	,411
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	53
يعتبر راتبي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	Corrélation de Pearson	,524
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به	Corrélation de Pearson	,402
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	53
يتناسب راتبي مع ظروف المعيشة	Corrélation de Pearson	,443
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	53
فيما عدا الراتب يوجد في عملي حوافز مادية	Corrélation de Pearson	,379
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	53
عملي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي	Corrélation de Pearson	,355
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	53
أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به	Corrélation de Pearson	,508
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,657
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
يعترف زملائي بالجهد الذي أقوم به في العمل	Corrélation de Pearson	,574
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
حققت طموحي في عملي	Corrélation de Pearson	,354
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	53
توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية	Corrélation de Pearson	,199
	Sig. (bilatérale)	,153
	N	53
يساعدني عملي على اكتساب الخبرات والمعارف	Corrélation de Pearson	,486
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53

المحور الثاني		
تقوم المؤسسة ببرامج تدريب تطور من معارف	Corrélation de Pearson	,621
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
توجد عدالة في نظام الترقية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,543
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
أوقلت الراحة تساعدني على استعادة نشاطي	Corrélation de Pearson	,246
	Sig. (bilatérale)	,076
	N	53
توزيع ساعات العمل أسبوعيا يناسبني	Corrélation de Pearson	,427
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	53
الإضاءة والتهوية متوفران في مكان العمل	Corrélation de Pearson	,483
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	53
أنا مطمئن على صحتي في مكان العمل	Corrélation de Pearson	,312
	Sig. (bilatérale)	,023
	N	53