



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم ادارة الاعمال

الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز، والالتزام التنظيمي، في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)

The Explanatory Role of job Satisfaction on the Relationship between Wages Systems, Incentives and organizational commitment, and Organizational Justice and Organizational as moderating variables Trust

(Case study on sample of employees in mobile companies in Sudan)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة الفلسفة في ادارة الاعمال

إعداد الدارس

عثمان محمد عفيفي

المشرف المعاون

د. صديق بلل ابراهيم بلل

استاذ التسويق المشارك بجامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا

المشرف الرئيس

بروف. احمد ابراهيم ابوسن

استاذ الموارد البشرية بجامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا

1438هـ - 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى:

(أَمْ نَ هُوقَانَتْ أَنْاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ قُلْ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

صدق الله العظيم

الزمر الآية (9)

الإهداء

الى والديّ سبب وجودي
الى اخوتي واخواتي تقديرًا واحترامًا
الى زوجتي واولادي
الى اساتذتي بجامعة السودان
الى زملائي بشركة سوداتل
الى كل من وقف بجاني وساندني
حتى اكتمل هذا الجهد المتواضع ، ليرى النور

الباحث

الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغى لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم لك الحمد والشكر ملء السموات والأرض وملء ما بينهما وملء ما شئت من شئ بعد ، واصلى واسلم على اشرف خلق الله اجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم . وانطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) ، ومن باب رد الجميل لاهله يطيب لى ان اتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان الى البروفسير/ احمد ابراهيم ابو سن ، كما اتقدم بخالص الشكر للدكتور صديق بلل ابراهيم ، والاستاذ عماد الدين عيسى اسحق ، الذين كان لهما القدح المعلى حتى اكتمل هذ الجهد ، لم يبخلا بوقتهما وعلمهما ، وكان لتوجيهاتهما الاثر الواضح فى خروج هذه الرسالة بشكلها النهائي ، جزاهما الله خيرا فيما قدما من خدمة لكل طالب للعلم والمعرفة بجامعة السودان والجامعات السودانية الاخرى.

المستخلص

فى ظل الظروف الاقتصادية العالمية وتزايد حدة المنافسة وتحول المنظمات من المحلية إلى العالمية تتزايد حاجة المنظمات إلى البحث عن سبل جديدة لتحسين قدراتها الإنتاجية ، لذلك تحول الاهتمام إلى دراسة الجانب البشرى فى المنظمات من حيث حاجاتهم وتطلعاتهم ومواقفهم تجاه عملهم ودرجة إحساسهم بالرضا من خلال ما يقدم لهم من حوافز ، وتوجههم العاطفي نحو عملهم ، بما ينعكس على التزام الفرد نحو المنظمة ، وعليه هدفت هذه الدراسة الي معرفة اثر الحوافز على الالتزام التنظيمي للعاملين بشركات الهاتف السيار. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتماداً على أدبيات السابقة ، وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة ، حيث تم استخدام العينة العشوائية غير الاحتمالية (الميسرة) لجمع بيانات. وعليه تم توزيع عدد 350 استبانة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 82.3%. تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج (AMOS 24) وتم استخدام اختبار ألفا كرنباخ للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة إن الحوافز تؤثر ايجابياً على الالتزام التنظيمي، وان العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي ، وان الثقة التنظيمية تعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وبناءً على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وكذلك تم تقديم توصيات وأيضاً اقترحات ببحوث مستقبلية.

Abstract

Under the circumstance of global economic conditions, and increase of competition and the transformation of organizations from local to global, organizations are increasingly looking for new ways to improve their productive capacities. Therefore, attention has shifted to studying the human side in organizations in terms of their needs, aspirations and attitudes towards their work and their degree of satisfaction through what is provided to them of incentives, and emotional tendency towards their work, reflecting the commitment of the individual towards the organization, and this study aimed to find out the impact of incentives on the organizational commitment of employees of mobile phone companies. The model and hypotheses of the study were based on previous literature. Previous studies were used to develop the measurement of study. The random sample was used to collect data. Thus, 350 questionnaires were distributed for the sample of the study, with 82.3% response, and the data valid for analysis. Structural equation modeling (SEM) by using AMOS 24. The Alpha-Cranbach test was used for reliability and path analysis was used to test hypotheses. The results of the study showed that incentives affect positively the organizational commitment. Based on the results of the study, the results were discussed and recommendations were made as well as suggestions for future research.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الاهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجدول	ي
قائمة الاشكال	ل
الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	1
المبحث الأول : الاطار المنهجي	2
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
تساؤلات الدراسة	5
اهداف الدراسة	5
اهمية الدراسة	6
حدود الدراسة	7
هيكل الدراسة	7
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	8
الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	17
المبحث الأول : نظم إدارة الحوافز	18
انواع الحوافز	23
نظريات الحوافز	27
المبحث الثاني : الإلتزام التنظيمي	31
خصائص الإلتزام التنظيمي	37
ابعاد الإلتزام التنظيمي	37
المبحث الثالث : الرضا الوظيفي	42

46	أهمية الرضا الوظيفي
48	قياس الرضا الوظيفي
50	المبحث الرابع : العدالة التنظيمية
53	أهمية العدالة التنظيمية
53	ابعاد العدالة التنظيمية
58	المبحث الخامس : الثقة التنظيمية
58	مفهوم الثقة التنظيمية
60	ابعاد الثقة التنظيمية
64	المبحث السادس : العلاقة بين المتغيرات
69	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
70	المقدمة
70	نظرية التوقع
70	نموذج الدراسة
72	فرضيات الدراسة
73	منهجية الدراسة
74	مجتمع الدراسة
74	عينة الدراسة
75	مقياس متغيرات الدراسة
79	صدق اداة الدراسة
80	الاساليب الاحصائية المستخدمة فى الدراسة
82	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
83	المبحث الاول: عرض وتحليل البيانات
83	المقدمة
83	إختبار صدق محتوى المقياس
84	تنظيف البيانات
84	معدل استجابة العينة
85	تحليل البيانات الثانوية
86	التحليل العاملى الإستكشافي
89	تحليل الاعتمادية
97	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

97	تحليل الارتباط
99	المبحث الثاني: إختبار الفروض
99	نمذجة المعادلة البنائية
100	الفرضية الرئيسية الاولى
102	الفرضية الرئيسية الثانية
103	الفرضية الرئيسية الثالثة
105	الفرضية الرئيسية الرابعة
106	الفرضية الرئيسية الخامسة
108	الفرضية الرئيسية السادسة
110	الفرضية الرئيسية السابعة
112	الفرضية الرئيسية الثامنة
114	الفرضية الرئيسية التاسعة
118	الفصل الخامس : ملخص ومناقشة النتائج
119	المقدمة
120	مناقشة النتائج
126	تأثيرات الدراسة /النظرية والعملية
127	محددات الدراسة
127	التوصيات
128	الدراسات المستقبلية
128	الخاتمة
129	قائمة المصادر والمراجع
149	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مقارنة بين نظريات منظور محتوى الدوافع ونظريات منظور عمليات الدوافع	(1/2)
76	قياس الحوافز	(1/3)
77	قياس الالتزام التنظيمي	(2/3)
77	قياس الرضا الوظيفي	(3/3)
78	قياس العدالة التنظيمية	(4/3)
78	قياس الثقة التنظيمية	(5/3)
79	قياس المتغيرات	(6/3)
84	نسبة الاستجابة	(1/4)
85	البيانات الشخصية	(2/4)
87	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة 236)	(3/4)
90	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :236)	(4/4)
93	مؤشرات جودة المطابقة	(5/4)
96	تحليل الاعتمادية والصلاحية	(6/4)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(7/4)
98	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(8/4)
101	المسار من الحوافز المادية والمعنوية والأجور إلى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(9/4)
102	المسار من الرضا الوظيفي الى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(10/4)
103	المسار من الحوافز الى الرضا الوظيفي (Estimate)	(11/4)
104	المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(12/4)
104	المسار غير المباشر للرضا الوظيفي (Estimate)	(13/4)
105	المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(14/4)

106	المسار غير المباشر للرضا الوظيفي (Estimate)	(15/4)
107	المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(16/4)
107	المسار غير المباشر للرضا الوظيفي (Estimate)	(17/4)
109	المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(18/4)
111	المسار من الحوافز المادية والمعنوية والأجور إلى الرضا الوظيفي (Estimate)	(19/4)
113	المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الرضا الوظيفي (Estimate)	(20/4)
115	المسار من الثقة التنظيمية الى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(21/4)
116	ملخص اختبار الفرضيات	(22/4)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	بناء ادراكات العدالة التنظيمية	(1/2)
71	يمثل نموذج فروم بمفاهيمه الاساسية	(1/3)
72	النموذج الدراسة الذى تم التوصل اليه من خلال النظرية	(2/3)
92	التحليل العاملي التوكيدي	(1/4)
94	الطريقة الاولى لاختبار التحيز Common method bias CLF	(2/4)
95	الطريقة الثانية لاختبار التحيز Common method bias CLF	(3/4)
97	نموذج الدراسة المعدل	(4/4)
100	العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي	(5/4)
101	العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	(6/4)
102	العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي	(7/4)
103	العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز المادية والالتزام التنظيمي	(8/4)
105	العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي	(9/4)
106	العلاقة بين الرضا الوظيفي والاجور والالتزام التنظيمي	(10/4)
108	العلاقة بين العدالة التنظيمية الحوافز المادية والرضا الوظيفي	(11/4)
109	العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي	(12/4)
110	العلاقة بين العدالة التنظيمية الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	(13/4)
111	العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	(14/4)
112	العلاقة بين العدالة التنظيمية الاجور والرضا الوظيفي	(15/4)
113	العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الاجور والرضا الوظيفي	(16/4)
114	العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	(17/4)
115	الثقة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	(18/4)

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

0,1 المقدمة :

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً متسارعاً بدءاً بالاقتصاد الصناعي وصولاً إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة ، وتغيرت في خضم هذا التطور النظرة للمورد البشري في المؤسسات ، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة يجب استغلالها أقصى استغلال حالها كحال بقية عناصر الإنتاج ، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها.

ومع كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الإنسانية فيها ، أصبحت عملية إدارة الموارد البشرية غاية في الصعوبة خاصة ما تعلق منها بتخفيض التكاليف الخفية للعمال الناجمة عن معدلات دوران العمل، والغيابات المرتفعة ، لذلك تجلّى للمديرين أهمية الحفاظ على إطاراتها وكفاءاتها وكبح إنتقالهم إلى مؤسسات أخرى بحثاً عن مصالحهم الاقتصادية ، وذلك في ظل اشتداد المنافسة على الكفاءات والعمالة الماهرة على المستوى المحلي وحتى العالمي . فالمديرين اليوم تفننوا في وضع نظم حوافز مغرية ، توفير جو عمل مريح ، والتسويق لسمعة الشركة من أجل اجتذاب الكوادر المتميزة.

ولكن يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو الحفاظ عليها، وضمان استمرارها بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر إغراءات أكبر في سوق العمل ، وهنا أثبتت لنا التجربة اليابانية أهمية الولاء والإلتزام التنظيمي للعمال في استمرارهم في خدمة المؤسسة والرقى بها للأحسن وسعيهم لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية ، فاليابان بعد أن تصدرت الاقتصاد العالمي رغم افتقارها للموارد الطبيعية أثبتت أن المورد البشري هو صانع الفرق حيث آمنت بموردها البشري وأولته الإهتمام اللازم وكسبت ولاءه فأصبحت بذلك في مصاف البلدان الأولى في العالم اقتصادياً.

والولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب ، والفرد يوالى من يحسن إليه ويجد أن مصالحه تتحقق ضمناً خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر ، لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب ولاء العاملين يجب أن ترضي دوافعهم ، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا يتطلب من المديرين دراية بنظريات الحوافز والدوافع ، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المؤسسة ، فسلوك الفرد أياً كان لا يكون عشوائياً وإنما يكون مدفوعاً بحاجات يسعى لإشباعها ورغبات يحاول تحقيقها ، لذلك تعتبر الدوافع بمثابة القفل للسلوك البشري والحوافز هي المفتاح ، وإذا ارادت المؤسسة أن تكسب ولاء العاملين بها عليها إيجاد المفتاح المناسب .

ولقد أصبح العنصر البشري من أهم وأثمن الموارد التنظيمية ، ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة من المنظمات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية. ولنا أن نتصور كيف يكون حال أي منظمة عملاقة بعيداً عن أصولها البشرية ، إنها لا تعدو أن تكون مجموعة من المباني

والمعدات والأثاث. إن الأفراد هم الذين يصنعون المنظمات ، ويمهدوا لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار.

ويعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء الإدارة ، وذلك لأن الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل ومن ثم من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

ويشير (رمضان، 2007) إلى أن نجاح الفرد في العمل يعتمد أساساً على مدى ارتباطه وولائه له، وما يوفره العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه وتوظيف لقدراته، وإذا كانت الكفاءة الوظيفية نتاجاً للأعداد المتخصص والتدريب والخبرة فإنها أيضاً دليل على مقدار إحساس الفرد بالرضا عن عمله. ويضيف (الخرزاعلة ، 2001) إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بالرضا والارتياح يمتازون بمردود أفضل من غيرهم ويؤدون عملهم بشكل أفضل إلى حد ما من العاملين الذين لا يتمتعوا بالرضا الوظيفي في مؤسساتهم ومواقع عملهم .

كما وأكد ادوارد (2009,Edward) على أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الشعور بالرضا تكون الإنتاجية في العمل عندهم أفضل من الأفراد الذين يتصفون بمستوى منخفض من الرضا، وهذا ما يعزز أهمية تلك العلاقة الارتباطية ما بين الشعور المرتفع بالرضا والأداء المتميز في العمل .

ويرى فورنت(2006,Fornt) ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي من مختلف جوانبه، وتحليل العوامل الفاعلة والمؤثرة على مستوياته وضرورة التعرف على مشاعر واتجاهات العاملين نحو عملهم والقناعة بإمكانية التأثير على هذه العوامل الفاعلة والمؤثرة من خلال السياسات العامة والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تحددها المؤسسات المختلفة، وذلك لما له من تأثير على سير العمل وإتقانه وزيادة الفاعلية.

1,1 مشكلة الدراسة:

برهن التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة ، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي كما ذكره (الطجم، 1996) حيث ظهر تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية لها بكل إخلاص وأمان ومن هنا يتحقق الانتماء، والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل استمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة والذي ينعكس بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية (سلامة، 1999). وفي ظل الظروف الاقتصادية العالمية (العولمة) والتطور في التكنولوجيا وانخفاض كلفة النقل وسهولة الاتصال والتواصل بين الأسواق ، تزايدت

حدة المنافسة وتحولها من محلية إلى عالمية تزايدت الحاجة إلى البحث عن سبل جديدة لتحسين قدرات المنظمات الإنتاجية ، لذلك تحول الاهتمام إلى دراسة الجانب البشري في المنظمات، من حيث حاجاتهم وتطلعاتهم ومواقفهم تجاه عملهم ودرجة إحساسهم بالرضا، وتوجههم العاطفي نحو عملهم ، بما ينعكس على التزام الفرد نحو المنظمة الذي ينعكس على الأداء التنظيمي (2002,Myfield) وفعالية التنظيم (2002 Meyer,etal).

وأن الرضا الوظيفي له أثر كبير في التزام العاملين بالمنظمات الأعمال خاصة إذا توفرت ثقة العاملين في إدارة المنظمة من المؤكد ستؤدي إلى نتائج إيجابية مثل دراسة (العتيبي والسواط، 1997) والتي درست العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتوصلت إلى أن الأفراد الملتزمين وظيفياً هم الأكثر رضا عن أعمالهم ومنظماتهم. وأيضاً دراسة (العجمي، 1999) توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء التنظيمي والظروف الداخلية لبيئة العمل مثل الإشراف العادل، محتوى العمل، الأجور ، فرص الترقية ، الاتصال الجيد ، وأيضاً دراسة (الاحمدى ، 2006) وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وعليه يعد الالتزام التنظيمي من أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ذلك إن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين ، وشعور الفرد بالهوية والنفوذ والمكانة داخل المنظمة ، والاستقلالية والرضا عن العمل ، ووجود الرغبة المسبقة للفرد في دخول المنظمة، وكذلك درجة التماسك والتلاحم بين العاملين تعتبر مؤشرات هامة للالتزام التنظيمي (الكايد، 1999). وكذلك توصلت دراسة (الغامدى ، 2013) إلى أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين الحوافز والولاء التنظيمي، وأيضاً دراسة (النقيب ، 2012) توصلت إلى وجود تأثير واضح لضغوط العمل على الإلتزام الوظيفي . بينما دراسة (الغامدى ، 2011) توصلت إلى وجود علاقة طردية بين السلوك القيادي التحويلي ومستويات الولاء التنظيمي. ودراسة (عويضة ، 2008) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا المتعلقة بالعمل وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي . في حين إن دراسة (العبيدي ، 2012) توصلت إلى وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة وأبعاد الالتزام التنظيمي. ودراسة (Hojops Odoch & Sudi Nangoli ، 2013) توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية من المؤشرات القوية لوجود الرضا الوظيفي.

ودراسة (HOdoch, S Nangoli ، 2013) توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية من المؤشرات القوية لوجود الرضا الوظيفي. وذكر (البدوي ، 2006) إن الحوافز من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القيادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً وأيضاً يتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد

يكون مرضياً في المستقبل. ومن واقع الفجوات التي أظهرتها الدراسات السابقة وكذلك النتائج المتبينة التي توصلت إليها تلك الدراسات .

2,1 أسئلة الدراسة

لقد تم بلورة مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي : ما هو أثر نظام الحوافز على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات السودانية للهاتف السيار من خلال توفر كل من العدالة والثقة التنظيمية وتحقيق ذلك عبر الرضا الوظيفي؟. وقد ينفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الهاتف السيار في السودان؟
2. ما طبيعة نظم الحوافز في شركات الهاتف السيار في السودان ،وكيف تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها ؟
3. ما هي طبيعة العدالة التنظيمية السائدة في شركات الهاتف السيار في السودان ، وما أثرها على مستوى الالتزام التنظيمي؟
4. هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي؟
5. ما هي طبيعة الثقة التنظيمية السائدة في شركات الهاتف السيار في السودان ، وما أثر هذه الثقة على مستوى الالتزام التنظيمي بها ؟
6. هل العدالة و الثقة التنظيمية تعدلان العلاقة الإيجابية بين كل من الحوافز والرضا التنظيمي والالتزام التنظيمي؟
7. هل للمتغيرات الشخصية المختلفة (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة في المؤسسة، والمؤهل العلمي) أثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة ؟

3,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر نظام الحوافز على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات السودانية للهاتف السيار من خلال توفر كل من العدالة والثقة التنظيمية وتحقيق ذلك عبر الرضا الوظيفي.

وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي، الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الهاتف السيار في السودان
2. دراسة واقع نظم الحوافز في شركات الهاتف السيار في السودان وكيف يؤثر هذا الواقع سلباً أو إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .
3. التعرف على الرضا الوظيفي ، وكيف يتوسط العلاقة الإيجابية بين نظم إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي للعاملين.

4. التعرف على العدالة التنظيمية السائدة في شركات الهاتف السيار فى السودان ، وكيف تؤثر هذه العدالة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.
5. التعرف على الثقة التنظيمية السائدة في شركات الهاتف السيار فى السودان ، وكيف تؤثر هذه الثقة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.
6. معرفة تأثير الثقة والعدالة التنظيمية على العلاقة الإيجابية بين كل من الحوافز والرضا التنظيمي والالتزام التنظيمي.
7. دراسة أثر المتغيرات الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

4,1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع والذي أعيد التركيز عليها في عالم منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها وأحجامها ، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد من الجهود إزاء الالتزام التنظيمي سعياً منها لتحقيق التميز في أدائها، وذلك باستقطاب وتوظيف والحفاظ على العاملين الموهوبين وذوى المهارات والقدرات العالية.

1,4,1 الأهمية العلمية:

تأتى الأهمية من حيث العنوان الذى تفردت به الدراسة حيث أنها تحدثت عن الحوافز من أبعاد (البعد المادي والبعد المعنوي وبعد الإنجاز) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . أيضا ترجع أهمية الدراسة من حيث أنها تعتبر إضافة حقيقية للمعرفة والتي تتحدث عن الحوافز وربطها بالالتزام التنظيمي باللغة العربية أو الإنجليزية على نطاق جامعة السودان. وترجع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من حيث تناولها نظريتي التوقع والعدالة لتفسير نموذج الدراسة، وايضا تتبع الأهمية العلمية من خلال دراسة العلاقة بين تلك المتغيرات التى تفسر عبر نظريتين (اي دراسة علاقات جديدة ، وايضا دراسة مفاهيم جديدة).

2,4,1 الأهمية التطبيقية:

مساعدة مدراء شركات الهاتف السيار في تطبيق فلسفة الالتزام التنظيمي داخل هذه الشركات من خلال التعرف على النتائج الحقيقية التي أسفر عنها التحليل وكانت بمثابة الثمرة من عملية الدراسة الميدانية.

قياس أبعاد الحوافز والتعرف على أهم الأبعاد التي لاقت الاثر الايجابي الاكبر مما ينعكس بصورة ايجابية عند عملية التبني الفعلي.

التعرف على العائد المتوقع من تبني فلسفة الرضا الوظيفي في الشركات الاخرى للاستفادة من العائد.

5,1 حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن الحوافز وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي.
الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في شركات الهاتف السيار داخل ولاية الخرطوم (زين وسوداني وMTN) من خلال استمارة موزعة على موظفي هذه الشركات حيث يتم تحليل اجابات أفراد العينة والتوصل إلى نتائج واستنتاجات بناءً على اجابتهم.
الحدود الزمانية: تمت الدراسة في سنة 2018م.

6,1 منهج وهيكـل الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع ومن أجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمس فصول، الفصل الأول يتناول الإطار العام للبحث ويتناول الخطة والدراسات السابقة ، الفصل الثاني أدبيات الدراسة ويتناول خمسة مباحث هما المبحث الأول الحوافز والمبحث الثاني الالتزام التنظيمي والمبحث الثالث الرضا الوظيفي والمبحث الرابع العدالة التنظيمية والمبحث الخامس الثقة التنظيمية، الفصل الثالث يتناول المنهجية والإجراءات، الفصل الرابع يتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والفصل الخامس يتناول مناقشة النتائج والإسهامات العملية والعلمية للدراسة وكذلك التوصيات بالبحوث المستقبلية.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

أولاً : العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي :

1. دراسة (علي ميا وآخرون ، 2009)، بعنوان : أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان.

استهدفت الدراسة علاقة نظم الحوافز المعمول بها ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب العاملون للحصول عليها أيضاً، واختبار تأثير نظام الحوافز في المؤسسة على الولاء الوظيفي، ومعدلات الإنتاج من وجهة نظر العاملين والرؤساء. قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز والولاء الوظيفي بالإضافة إلى وجود علاقة بين نظم الحوافز ومعدلات الإنتاج . وتبين وجود علاقة بين فاعلية نظام الحوافز وبين العمر، سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية.

2. دراسة (الفارس ، 2011) ، بعنوان : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة .

هدفت الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي . تم التوصل إلى عدم وجود إجماع بين رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي . وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر ، الخبرة ، المرتبة ، المؤهل) . وإلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية ، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

3. دراسة (غريب ، 2012) ، بعنوان : الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري.

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي ، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على الحوافز والولاء التنظيمي . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي ذات دلالة إحصائية (0.01) ، وتبين وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لمتغير الحوافز المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ، فقد كانت قيم مستوى الدلالة

المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية (0.05) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدورات التدريبية ، فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغير أكبر من قيمتها الجدولية (0.05).

ثانياً : العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي :

1. دراسة (عوض الله ، 2012) ، بعنوان "أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين غزة .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بإدارة حسابات المشتركين ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين . توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين . الحوافز المعنوية لا تستخدم إلا في حالات نادرة. هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

2. دراسة (الجريد ، 2008) ، بعنوان "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة العاملين بشرطة منطقة الجوف.

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أفراد العينة المبحوثة راضين إلى حد ما عن عملهم ، وإن هنالك علاقة طردية ما بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل.

3. دراسة (ابراهيم ، 2003)، بعنوان "نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى توضيح اثر الحوافز على درجة الرضا الوظيفي على الموظفين ، وتوصلت الدراسة إلى عدم تطبيق الحوافز بالعدل ، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز ، وتوصل البحث الى ان الحرمان من الحافز يؤدي الى (التاثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة ، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار) .

ثالثاً : العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

1. دراسة (العلاونة ، 2006)، بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالتطبيق على عينة من معلمي المدارس الخاصة بمدينة نابلس بفلسطين.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية في كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والعمر، أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأخيراً فقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

2. دراسة (فلمبان ، 2009) ، بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى لمشرفين والمشرفات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعلاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام . وإلى وجود مستوى عال من الرضا والالتزام بأبعاده لدى المشرفين والمشرفات.

3. دراسة (سلامة ، 2003)، بعنوان: الممارسات الادارية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفى والولاء التنظيمى .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الممارسات الادارية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفى والولاء التنظيمى ، وهل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى للمعلمين ، واطهرت نتائج الدراسة الى ان مستوى الممارسات الادارية بمستوى جيد جداً ، واوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى للمعلمين .

رابعاً : العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى :

1. دراسة (الفهداوي والقطاونة ، 2004) ، بعنوان: تأثيرات العدالة التنظيمية فى الولاء التنظيمى بالتطبيق على العاملين فى الدوائر الحكومية بمحافظات الجنوب الأردنية.

هدفت إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية فى الولاء التنظيمى بالتطبيق على العاملين فى الدوائر الحكومية بمحافظات الجنوب الأردنية ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمى.

2. دراسة (حسانين، 2004)، بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمى للعاملين فى مجالس مدن محافظة الدقهلية.

استهدفت الدراسة الوقوف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمى للعاملين فى مجالس مدن محافظة الدقهلية . وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية فى المنظمات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمى، كما توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمى، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمى.

3. دراسة (السعود و سلطان ، 2009) ، بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي ، توصلت إلى : ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام مع إرتفاع مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية . والى وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

4. دراسة (ابوالجاسر، 2010)، بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية . وتوصلت إلى : وجود عدالة تنظيمية والتمزام تنظيمي بدرجة متوسطة . وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

خامساً : العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

1. دراسة (سلطان ، 2006) ، بعنوان: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية .

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية ، وأشارت النتائج إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة وأن مستوى شعور أعضاء الهيئة التدريسية للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

2. دراسة (محمد، 2012)، بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية، وتوصلت إلى : وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية.

3. دراسة (محمد، 2002)، بعنوان : تحديد العلاقة السببية بين الممارسات الإدارية التقليدية ومجموعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية التي تشمل (الولاء التنظيمي ، ومدى الالتزام باللوائح ، والرضا الوظيفي ، ومدى الاعتقاد بجدارة التنظيم بالثقة، ودرجة الثقة بالمشرف) مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للعدالة التنظيمية. وكذلك تحديد التأثير المحتمل لبعض الخصائص الشخصية على إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية وعلي مجموعة المتغيرات الفردية والتنظيمية الناتجة عنها. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً بين الممارسات الإدارية التقليدية ومجموعة المتغيرات الفردية والتنظيمية موضع الدراسة عدا الالتزام باللوائح ، كما تخفض الممارسات الإدارية التقليدية من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وكذلك تؤثر ادراكات العاملين للعدالة التنظيمية سلباً على الولاء التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، ودرجة ثقة العاملين ، وثقتهم بالمشرف الإداري، ومدى اعتقادهم بجدارة التنظيم بالثقة.

سادساً: العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية :

1. دراسة (حواس، 2003)، بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها وشكلها واتجاهاتها ومدى قوتها. وتوصلت الدراسة إلى أن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

2. دراسة (البدراني ، 2010)، بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية السعودية .

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إدراك فرق التفقيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم . وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط جوهريّة بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم . وأن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة.

3. دراسة (فرج ، 2013)، بعنوان: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة . وتوصلت إلى وجود علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها ، والثقة التنظيمية بأبعادها في جامعات منطقة مكة المكرمة.

4. دراسة (طه ، 2011)، بعنوان: أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين في القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر اهتمام القيادة بالعاملين ، وثقة العاملين في القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية . وتوصلت إلى ارتباط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية يتأثر بمستوى اهتمام القيادة بالعاملين ، ومستوى ثقة العاملين في القيادة ، حيث إن المقولة الأولى تؤدي إلى زيادة مستوى إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة التوزيع وعدالة التعاملات ، والمقولة الثانية تؤدي إلى إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع .

سابعاً : العلاقة بين العدالة التنظيمية والحوافز:

1. دراسة (محارمة، 2000)، بعنوان: مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية بالعدالة التنظيمية وتوصلت إلى تدني مستوى إحساس الموظفين بالدوائر الحكومية بالمحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام . وبيّنت النتائج أن هناك عدداً من العوامل أدت إلى تدني مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية مثل عدم توافر قيادات مؤهلة ، عدم وجود نظام للرواتب والحوافز يراعي الأعباء الوظيفية للموظفين ، وغياب المشاركة.

2. دراسة (المطيري ، 2008)، بعنوان مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك سعود استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الرضا لدى موظفي جامعة الملك سعود جاء متوسطاً ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم رضا أفراد الدراسة عن مجال الحوافز والترقية.

ثامناً : العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

1. دراسة (الطائي ، 2007)، بعنوان : الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية والثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي . وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام . ووجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

2. دراسة (فليح ، 2010)، بعنوان : تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ، إن الثقة التنظيمية موجودة إستراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة بأبعادها الثلاثة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي أيضاً كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات وهي تولي الإدارة العليا في المنظمات المبحوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحققه الالتزام التنظيمي وهذا يتم خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة .

3. دراسة (Yilmaz، 2008)، بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وقد اعتمدت الدراسة نموذج المسح الشامل لمجتمع الدراسة ، معلمي المدارس الابتدائية الذي تكون من (120) معلماً من الذين يعملون في وسط مدينة كوتاهيا ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج ، أهمها أن هناك علاقات متوسطة وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة.

4. دراسة (Straite، 2005) ، بعنوان ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبمنظمتهم وأثرها على الرضا التنظيمي والالتزام.

سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيههم ومنظمتهم وأثرها في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري وطبقت الدراسة في وحدة من كبرى شركات الأدوية ، في نيوجرسي في الولايات المتحدة الامريكية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها أن هناك علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري .

تاسعاً : العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي

1. دراسة (Tan وآخرون ، 2000)، بعنوان : الاختلاف بين الثقة عند المشرفين والثقة في التنظيم.

توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في المشرفين والثقة في التنظيم ، كما وجدت الدراسة ان هناك علاقة بين ايجابية بين الثقة التنظيمية ودرجة الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات ، وكذلك هناك علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وبينت الدراسة ان بناء الثقة في المنظمات يجب ان يبدأ من خلال بناء العلاقات الشخصية الجيدة وخلق نظام عدالة يثق فيه العاملون.

2. دراسة (السعودي ، 2005)، بعنوان :العلاقة بين الثقة والرضا لدى العاملين في الوزارات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي . وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حده وبين الرضا الوظيفي وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بعد الثقة في السياسات الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أكثر مصادر المعلومات إثراء ، حيث يمكن الاستفادة منها عند بداية الدراسة لفهم الظاهرة موضوع البحث.

تناولت الدراسات السابقة موضوعات متعلقة بالمتغيرات الحوافز ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، العدالة الاجتماعية ، الثقة التنظيمية ، من خلال العرض الموجز للدراسات السابقة واستقراء نتائجها تبين الاتي:

- الأهمية الكبيرة التي يمثلها الالتزام التنظيمي في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين .
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها الحوافز والالتزام مع دراسة (علي ميا وآخرون ، 2009)، (الفارس، 2011) ، (غريب ، 2012)
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها الحوافز والرضا الوظيفي مع دراسة (عوض الله ، 2012)، (الجريد ، 2007)
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها الرضا والالتزام مع دراسة (العلاونة ، 2006)، (فلمبان ، 2009)
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها العدالة التنظيمية والالتزام مع دراسة (السعود، سلطان، 2009)، (ابوالجاسر ، 2010)
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي مع دراسة (سلطان، 2006) ، (محمد، 2012)،
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية مع دراسة (حواس، 2003) ، (البدراي ، 2010) ، (فرج، 2013).
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها العدالة التنظيمية والحوافز مع (محارمة، 2000).
- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي مع دراسة (الطائي ، 2007) ، (فليح ، 2010) .

- اتفقت الدراسة الحالية في تناولها الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي مع دراسة (السعودي ، 2005).
- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات .
- تميزت الدراسة الحالية أنها استهدفت عينة ممثلة للعاملين بشركات الهاتف السيار بولاية الخرطوم ، في حين كثير من الدراسات السابقة في مجال الاتصالات كانت تطبق على مؤسسة واحدة في حدود علم الباحث ، الهدف دراسة الالتزام التنظيمي بقطاع شركات الهاتف السيار.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها جمعت خمسة متغيرات هامة الحوافز ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، والثقة التنظيمية ، في حين الدراسات السابقة تناولت متغيرين أو ثلاثة على الأكثر من هذه المتغيرات مثل الحوافز والالتزام التنظيمي ، الحوافز والرضا الوظيفي ، العدالة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والثقة التنظيمية .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدرسة

المبحث الاول: نظم إدارة الحوافز

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

المبحث الرابع: العدالة التنظيمية

المبحث الخامس: الثقة التنظيمية

المبحث السادس: العلاقة بين المتغيرات

المبحث الأول

نظم إدارة الحوافز

0,1,2 مقدمة:

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والإنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية .

يعتبر نظام الحوافز أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأن الاهتمام بالموارد البشري ظاهرة تشغل المؤسسات المعاصرة ويرجع السبب إلى أن العنصر البشري يمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية. إدارة الموارد البشرية ركن هام في منهجية الإدارة المعاصرة إذا تم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات. تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القيادة ودقة وتحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات. اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنظمة .

1,1,2 التعريف اللغوي للحوافز:

جاء في معجم مقاييس اللغة (الحوافز) هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء ، والحفز هو حث الشيء ودفعه من الخلف ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنته بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤديه (ابن فارس، 1990، ص 85) ، وفي المنجد "تقول حفز حفزاً حثه وحركه" . ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما (تحفز - تهيأ للمضي فيه) (معلوف ، 1976، ص 172) . والحافز هو الدافع ، حيث يقال : حفزه حفزاً ، بمعنى دفع الفرد من الخلف ، وأصله جد وأسرع في المشي ، ولأمر بمعنى تهيأ للمضي فيه واستعد ، ويقال : حفزه إلى الأمر : حثه عليه" (الفيروز آبادي، 160، ص 201).

2,1,2 التعرف الاصطلاحي للحوافز :

تعرف الحوافز اصطلاحاً بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم بما يزيد من كفاءة أدائها لعمالهم على نحو أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم ورغباتهم ، وبما يحقق أيضاً اهداف المؤسسة التي يعملون فيها" (بدر ، 1983، ص 17) ، كما تعرف أيضاً بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته" (عبد الرحمن ، 2010، ص 40).

3,1,2 التعريف الاجرائي للحوافز المادية والمعنوية :

1,3,1,2 الحوافز المادية:

يقصد بالحوافز المادية في هذه الدراسة هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين بشركات الهاتف السيار بولاية الخرطوم مقابل جهد معين او اقتراح معين او اختراع ما ، وعادة ما تكون اموال نقدية مثل المكافآت التشجيعية والعلاوات والترقيات المالية.

1,3,1,2 الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية في هذه الدراسة هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشركات الهاتف السيار بولاية الخرطوم وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات ، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات .

1,3,1,2 مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات ، والتي تقودها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها ، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون به وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك . في إطار هذا المنظور فإن الحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع درجة من الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي .

توليداً لمفهوم الحافز يمكن القول إن التحفيز هو دفع الموظف للإقبال على منهج أو سلوك معين بهدف إشباع حاجة أو رغبة مادية أو نفسية أو إجتماعية علماً بأن مؤثرات التحفيز قد تثيرها غرائز داخلية لدى الفرد أو عوامل خارجية تتصل ببيئة العمل أو البيئة الكلية (ابوسن ، 2008)

الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه (عباس، 2006).

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، كما يفترض في هذا التعريف إن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو إداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر ، ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات ، ونلاحظ أنها لو انقلبت إلى هذا الدور فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي وتعويضاً عن انخفاض الأجر وتفقده دورها الحافزي (ماهر، 2009، ص 348).

وعرفت الحوافز بأنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي ، 1984، ص 214). وعرف (كيث، 1990، ص 638) الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات . كما تعرف الحوافز بأنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها ، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم ، الدافع شيء داخلي ينبع من داخل الفرد وهو تعبير عن حاجة ما تحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحوافز وبالتالي إشباع حاجته (شلاويز، 1996، ص 208) ، وفي تعريف آخر للحوافز (أنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه نتيجة لادائه المتفوق والمتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة ادائه مرة أخرى (ابو الكشك، 2006، ص 133).

4,1,2 أهمية الحوافز:

اهتمت المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها وأنشطتها بتلبية رغبات الافراد فيها ، وإشباع حاجاتهم المتباينة ، وخاصة مع تباين أهدافهم وتباينها عن أهداف منظماتهم ، وذلك لتوفير مختلف أنواع الحوافز لهم لتضمن ولائهم وعطائهم المستمر وصولاً إلى تحقيق الأهداف . واستناداً لما سبق ذكره ، فإن أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز تتجلى أهميته في الآتي (الهيبي ، 2003):

أ. تحقق زيادة في العوائد المختلفة للمنظمة من خلال زيادة انتاجية الافراد العاملين في المنظمة، وتخفيض تكاليف العمل .

ب. تسهم الحوافز في تنشيط قدرات الأفراد وطاقاتهم، واستخدامها بشكل أفضل بما يؤدي إلى تقليص حجم العمل المطلوبة لإنجاز اهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة .

ج. زيادة مدخلات الأفراد في خلق الشعور بالاستقرار والولاء التنظيمي للعاملين .

د. تخفيض تكاليف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية العمل والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج .

هـ. تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية بما يعرف بالثقافة التنظيمية .

و. تسهم في دفع الأفراد العاملين إلى ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن توجز في الوقت ، وتقلل من المواد الأولية اللازمة لإنتاج المنتجات المختلفة للمنظمة .

ز. تحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز .

ويرى (على حسن ، 2008) أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي :

- اشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف انواعها منها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب العاملين ذوى الكفاءات والمهارات والادمجة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لاشباع رغباتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة .
- زيادة انتاج العاملين كما وكيفا.
- تنمية روح التعاون بين العاملين .
- تحسين صورة المنظمة امام المجتمع.

ويرى عبد الرحيم ان للحوافز اهمية على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة وذلك على النحو التالي (عبد الرحيم، 2011م):

6,1,2 اهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة : يحب الافراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد إثبات الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
2. تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحفيز المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتبادلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الادارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

3. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل .

7,1,2 أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها ، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب والتنمية والمنافع والخدمات والترقيات وتقويم الاداء والاجور وتؤثر هذه الانشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة .

3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تسهم الحوافز في تحقيق نوع من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة .

8,1,2 أهداف الحوافز :

نظام الحوافز الذي يهدف إلى إشباع دوافع العاملين وتحقيق أهدافهم ينبغي أن يراعي الأسس التالية (أبوسن، 2008):

1. أن يحقق أهداف الأفراد وأهداف المنشأة وأهداف المجتمع من إنشاء تلك المنشأة دون أن يتعارض أي هدف منها مع الهدفين الآخرين.
2. أن يؤمن جذب العناصر البشرية ذات الكفاءة والفعالية والاحتفاظ بها .
3. معالجة أوضاع العاملين وفق المتغيرات التي تجد في إطار أهداف المنشأة بشكل خاص وأهداف المجتمع من إنشاء تلك المنشأة.
4. معالجة أوضاع العاملين وفق المتغيرات التي تجد في إطار أهداف المنشأة بشكل خاص وأهداف المجتمع من إنشاء تلك المنشأة.
5. تفادي تعارض الحوافز مع غيرها لأن بعض الحوافز المادية قد تتعارض أحياناً مع بعض الحوافز النفسية والاجتماعية إذا أدرك موظف أنه سينال حافز مادي على العمل الإضافي لكن ذلك يعني في نفس الوقت الاستغناء عن خدمة بعض زملائه فإنه قد يميل إلى التهرب من العمل الإضافي حفاظاً على زملائه .
6. أن يكون نظام الحوافز مثير لاحتياجات جديدة يرغب الأفراد في تحقيقها وبذلك ينمي الدوافع للسلوك الإيجابي في العمل ويجعل عملية التحفيز مستمرة ومتجددة.

7. أن يفيد نظام الحوافز من القيم الاجتماعية والثقافية للبيئة وتأثيرها على احتياجات ورغبات العاملين.

8. مراعاة الوضع الاقتصادي للمنشأة بصفة خاصة وللقطر بصفة عامة.

9,1,2 أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الانساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات :

1,9,1,2 الحوافز المادية :

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (فهمي، 1982) ، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجيع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات ، والارتفاع بمستوى كفايتهم ، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمكافآت عن الاقتراحات ، والمشاركة في الأرباح (اللوزي، 1995).

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في إندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل (الذي لا يلبي متطلبات العامل وحاجاته) عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (الحارثي ، 1999).

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة ، قد تكون الحوافز المادية إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات ، أو تكون سلبية كالحرمات من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب. وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي ، العلاوات ، البدلات ، المكافآت ، أو حوافز مادية غير مباشرة مثل ، الأرباح ، الإعانات ، القروض ، المواصلات ، الإسكان ، التغذية ، العلاج ، التخفيضات ، والتسهيلات (حسن، 2002). وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساعد أنواع أخرى من الحوافز .

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

1. الأجر : ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدراً من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر .

2. المكافآت : التي يتقاضاها بعض العاملين نظير أعمال غير عادية يقومون بها .
3. مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .
4. المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها سهماً في شركاتها لتحفيز العاملين.
5. الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر .
6. التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية .
7. العلاوات الدورية والإستثنائية : وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
8. السكن والمواصلات : حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
9. ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل .
10. الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة) : هو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة .

2,9,1,2 الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العمل بالرقى في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه (اللوzy ، 1995).

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها ، والحوافز المعنوية هي التي تشبع أكثر من حاجة من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي (الحارثي ، 1999) وكذلك الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما يترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل (الترقية ، المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة ، الإجازات ، الإعلام في لوحة

الشرف) ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر ، مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن. وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية (عبدالوهاب، 1982) مثل :

1. الوظيفة المناسبة : حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

2. الإثراء الوظيفي : وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع الواجبات الوظيفية ومسئولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته لمقابلة هذه الأعباء والمسئوليات .

3. المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .

4. الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات .

5. الباب المفتوح : ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم .

6. لوحات الشرف : ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد .

7. أنواط الجدارة : ويعني ذلك تقديم أنواطاً للانتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل .

8. المركز الاجتماعي : فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حفزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى إكتسابها والحفظ عليها .

9. تسلم الأوسمة : وهذا الحفز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويعد هذا الحفز دفعاً للعاملين لإبراز قدرتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام .

10,1,2 الأساليب الحديثة للحوافز :

إلى جانب الأساليب التي تستعملها المنظمات في تحفيز الأفراد فيها والتي سبق الحديث عنها، هناك بعض الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري، ومنها أساليب التحفيز عن طريق زيادة مشاركة الفرد العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها ، وفكرة المشاركة بالادارة مبنية على ان الفرد العامل يميل إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها ، ويتولد لديه حماس بضرورة إنجاز الاهداف التي خطط لها . ومن أهم أساليب التحفيز عن طريق المشاركة :

1,10,1,2 أسلوب توسيع العمل (Job Enlargement):

بهذا الأسلوب تضاف مهام ومسئوليات أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستواه الإداري نفسه ، بدلاً من أن تقتصر جهوده على القيام بعمل محدود متخصص . فمثلاً يمكن توسيع عمل موظف في قسم الودائع في مصرف ما بإضافة مهام جديدة لعمله، مثل استلام ودائع الحسابات الجارية ، أو الودائع الآجلة ، والمراقبة على صرفها للزبائن ، بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام حسابات التوفير وحدها .

إن إضافة هذه الواجبات إلى العمل الأساسي للموظف يزيد من رغبته في العمل ، ويقضي على الملل والرتابة فيه ، ومن ثم يزيد من تحفيز الفرد على أداء الأعمال .

ويتصف هذا الأسلوب بإعطاء الموظف المرونة في الوقت من حيث حرية تحديد أوقات عمله متى يبدأ ومتى ينتهي ، أو تبديل الأعمال ، وهو أحد أساليب تجديد العمل الذي تلجأ إليه المنظمة في حل مشكلة نقص الأفراد بسبب (الغياب وترك العمل الدوران الوظيفي) إذ يمكن هذا الأسلوب إدارة المنظمة من إحلال غيرهم بيسر في العمل لشغل وظائفهم من داخل المنظمة وتجنب أي إرتباك أو تعطيل للعمل ، كما يساعد على توطيد العلاقات بين الأفراد ، ورفع المعنويات وتنويع المهارات وتجنب حصول ملل أو إحباط من جراء التخصص الدقيق في العمل (نصر الله، 2002).

2,10,1,2 أسلوب إثراء العمل (Job Enrichment):

يعد الإثراء حافزاً معنوياً مهماً جداً تلجأ المنظمات إلى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الإنساني للعمل . ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد ، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر . فعلى سبيل المثال يعطى محاسب ما مهمة في تنظيم الحسابات ، واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال ، والرقابة على حسن استخدامها ، فبهذا الشكل نكون قد أخرجنا هذا المحاسب من نطاق تخصصه الضيق إلى تخصص أوسع وقريب لاختصاصه الأصلي وهو تنظيم الحسابات مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية (عقيلي ، 1996).

3,10,1,2 أسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objectives):

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى أهميته باعتباره أسلوباً من أساليب التحفيز ، فإنه يستخدم بصفته أسلوباً من أساليب تقييم أداء الفرد. وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بفلسفة إدارية ترمي إلى تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق إشراك الأفراد مع رؤسائهم في تحديد الأهداف وزيادة مساحة رقابة الأفراد على أدائهم . وهذا يعني زيادة مساهمة الفرد العامل في اتخاذ القرارات التي تهمه أو تؤثر فيه بشكل مباشر في بيئة عمله في المنظمة ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين مشاركة الفرد

العامل في تحقيق صنع القرارات وزيادة ولائه للمنظمة، وتخفيض درجة القلق وعدم الراحة بالنسبة للفرد العامل نتيجة عدم معرفته بموقف مديره منه (عبد الرحمن، 2010).

ويضيف (لزهراي، 2011) أساليب أخرى للحوافز إضافة لما سبق وهي:

4,10,1,2 أسلوب التأهيل والتدريب:

إن كثير من المشكلات تأتي من جهل العامل ومتطلباته ، أو من عدم القدرة على أداء المهمات الموكلة إليه ، ويترتب على ذلك كثير من العقوبات التي يتعرض لها ، مما يجعله في حالة من القلق والاضطراب لكونه لا يستطيع تقديم انجاز يستحق الحوافز الإيجابية ، لذا يعتبر أسلوب التأهيل والتدريب أسلوباً مهماً .

وتتخذ الإدارات التدريب أداة هامة لغرضين هامين أولهما : توجيه العاملين وتنمية قدراتهم ، وثانيهما: حفزهم للعمل ؛ لأنه يترتب على الاستفادة من التدريب زيادة الكفاءة ، ويترتب على زيادة الكفاءة فرصاً للحصول على علاوات ومكافآت ، وتعتبر برامج التدريب والتأهيل أساسية في كل منشأة لسببين هما : تأهيل العاملين الجدد لضمان بدايات حسنة ، وكذلك رفع كفاءة العاملين القدامى بتجديد معلوماتهم واثراء خبراتهم وتنمية مهاراتهم .

11,1,2 أساليب متنوعة في الحوافز :

تلجأ بعض الإدارات إلى اساليب متنوعة من الحوافز ، بعضها يعتمد على الحوافز المادية ، وبعضها على الحوافز المعنوية نذكر منها ما يلي :

1. الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق قيامها بمسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأة ، وضع نظام صندوق الاقتراحات ، وضع نظام فعال لحل الشكاوى والنزاعات التي تنشأ داخل المنشأة ، وسياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه.
2. الخدمات بمختلف أنواعها صحية ، اجتماعية ، ترفيهية ، وتعليمية .
3. الرحلات والحفلات والأيام المفتوحة التي تقيمها المؤسسة .
4. إشراك العاملين في أسهم المؤسسة ، وبالتالي الاستفادة من الأرباح .
5. منح درع المؤسسة للمتميزين ، وكذلك التقدير من خلال استحقاق الأوسمة ووضع اسماء النخبة على لوحات الشرف في المؤسسة .
6. إشراك العاملين المتميزين في بعثات ودورات تدريبية في الخارج .
7. الترقيات والعلاوات والمكافآت لمن يظهر قدرة على الابداع ، ويساهم في وفرة الإنتاج .

12,1,2 نظريات الحوافز:

تحتم علينا طبيعة البحث في تحفيز العاملين وتنشيطهم ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم أن نقدم خلفية نظرية لموضوع التحفيز بمعالجة نظريات الدوافع في إدارة الموارد البشرية. من هنا نبحت الموضوع لتحديد معنى الدوافع وطبيعتها ونظريات الدوافع الشهيرة (إبراهيم، 2008):

1,2,1,2 تحديد معنى الدوافع وطبيعتها:

إن فهم طبيعة الدوافع وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة هي من المهام والأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية ، ذلك إن المنظمات تسعى لتحقيق ثلاثة متطلبات سلوكية هي :

1. جذب عناصر بشرية كفؤة لتعمل في المنظمة وأن تحتفظ بتلك العناصر .
2. التأكد من أن العاملين يؤدون المهام المطلوبة منهم بكفاية وفاعلية .
3. التأكد من أن العاملين يتجاوزون القيام بأعمال روتينية يومية إلى القيام بأعمال مبدعة متجددة في وظائفهم.

بعبارة أخرى فإن على المنظمات الفعالة أن تنهض بمسؤولية تحريك العاملين بها وحثهم على الانضمام إليها أولاً ومسؤولية رفع إنتاجيتهم ثانياً . ومن الواضح أن هاتين المسؤوليتين مرتبطتان بالدوافع إرتباط وثيق.

ماذا نعني بالدوافع التي يمكن أن يكون لها كل هذا التأثير في المنظمات؟
الدوافع هي الرغبات والحاجات واي قوة مشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة.
فتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تنشط السلوك الإنساني ، أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة.

بعبارة أخرى فإن الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تحافظ على أو تغير اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما . إن الدافعية قوة وميل تحرك الفرد بطريقة محددة مرتبطة بهدف ما فالسلوك الإنساني الذي تحركه الدوافع سلوك هادف. عندما يبحث المديرون بشكل عام ومدير الموارد بشكل خاص ، الدوافع فإنهم يهتمون بثلاث قضايا أساسية هي:

1. القوى والعوامل التي تحرك سلوك العاملين.
2. اتجاه سلوك العاملين.
3. كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين .

إن مما يلقي الضوء على فهم مديري الموارد البشرية للدوافع والدافعية فهمهم للطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على السلوك أو ما نسميه بالعملية الدافعية فالعاملون في المؤسسة يملكون بدرجات مختلفة الشدة حاجات ورغبات وتوقعات ، وتخلق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات توتراً في نفوسهم يشعرون معه أنهم غير مرتاحين. واعتقاداً منهم بأن سلوكاً ما يمكن أن يقلل من إحساسهم بالتوتر ، فإنهم يتصرفون تصرفات معينة. ومن ثم فإنهم يوجهون سلوكهم نحو هدف لتقليل التوتر ويرسل القيام بهذا السلوك إشارات تكون بمثابة معلومات راجعة إلى هؤلاء العاملين عن تأثير سلوكهم . وعناصر عملية الدافعية الأساسية هي :

1. الحاجات والرغبات والتوقعات.
2. السلوك .

3. الاهداف .

4. التغذية الراجعة.

الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك للأسباب التالية :

1. لا يمكن رؤية الدافع بل يمكن استنباطه استنباطاً ومن هنا فإنه إذا رأينا إنساناً يبذل جهداً متميزاً في العمل ، فليس معنى ذلك ان دافعه للعمل لذلك قوى فحسب ، فقد يكون هناك اسباب اخرى كرهبته في الهروب من البيت او رغبته في انجاز مهامه ليستطيع اخذ اجازة.
 2. للانسان حاجات وتوقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً.
 3. يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيداً.
 4. ان اشباع حاجة ما لانسان ما ، قد يؤدي الى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس الى اطفائها.
 5. من النادر ان نجد دوافع وحاجات منفصلة ، بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع وحاجات .
 6. السلوك الهادف لا يشبع في جميع الاحوال حاجات الانسان . فكثيراً ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي الى حدوث سلوك آخر غير السلوك الاشباعي للحاجات.
- للدوافع خصائص أخرى بالإضافة الى انها ذات تعقيد مركب ومنها ما يلي :

1. الدافعية ظاهرة متفردة : ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد ، وما دام كل انسان يمتلك خصائص تميزه عن الآخرين فان الدافعية ظاهرة متفردة .
2. الدافعية ذات توجه قصدي : وتعني بذلك كل انسان او عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك بناء على اختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.
3. للدوافع وجوه ومظاهر عدة : الباحثين حللوا اوجه الدوافع وظواهرها المختلفة ، فمنهم من بحث في كيفية تحركها وثورانها ، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة ، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديموميتها او كيفية توقفها ، ومن هنا نرى ان للدوافع وجوهاً ومظاهر متعددة.
4. ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع : هدف النظريات في النهاية هو التنبؤ بالسلوك الانساني: هذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة .

نتيجة لتعدد ظاهرة الدافعية ووجود عدة اوجه ومظاهر للدوافع توجد عدة نظريات والهدف النهائي الذي ترمي اليه تلك النظريات هو التنبؤ بالسلوك الانساني ونستطيع ان نتبين اهمية هذا الهدف اذا علمنا ان الدوافع هي التي تسبب السلوك وتحدثه فاذا عرفنا الاسباب والدواعي فاننا نعرف المسبب او السلوك.

2,12,1,2 نظريات الدوافع الشهيرة:

ثمة تصنيفات مختلفة لنظريات الدافعية فكل باحث يعالج تلك النظريات من منظوره الخاص . فبعضهم ينظر اليها من حيث المنهج الذي تستخدمه ومن ثم يقسمها الى نظريات عقلانية استنتاجية ،

نظريات استقرائية ونظريات عملية تطبيقية ، وبعضهم ينظر اليها من حيث طبيعتها وتصنيفها الى نظريات ذات طبيعة استاتيكية ساكنة ، ونظريات ذات طبيعة ديناميكية متغيرة، ومنهم من يأخذ الزمن عنصراً من عناصر التمييز فيقسمها الى نظريات ظهرت في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن ، ونظريات ظهرت في الخمسينيات والستينيات منه ، ونظريات حديثة معاصرة.

الواقع ان هذه التصنيفات متداخلة فقد ترى نظرية عملية تطبيقية مثلاً ظهرت في الخمسينيات ، واخرى في السبعينيات ان هذا التصنيف اخذ به عدد من العلماء السلوكيين المحدثين وهو تقسيم نظريات الدافعية الى نظريات تتعلق بمحتوى الدوافع ونظريات تتعلق بالعمليات في الدوافع.

هناك منظورين للدوافع (منظور نظريات محتوى الدوافع ومنظور نظريات عمليات الدوافع) ثم نتحدث عن بعض النظريات الشهيرة في كل من المنظورين.

النظريات التي تقع في منظور محتوى الدوافع تركز على العوامل المحددة التي تحرك سلوك الانسان ومن النظريات الشهيرة في هذا المنظور نظرية ابراهام ماسلو في تدرج الحاجات ، ونظرية هزبيرج في العوامل الدافعة والعوامل الصحية ، ونظرية ماسلاندر في الحاجات الثلاث المكتسبة ، اما النظريات التي يضمها منظور عمليات الدوافع فانها تحاول ان تصف وتفسر عمليات كيف يبدأ الانسان سلوكاً ما ، وكيف يواجهه وكيف يحافظ عليه عند مستوى معين، وكيف يوقفه ، ومن النظريات الشهيرة في هذا المنظور نظرية فروم وزملاءه في التوقعات ونظرية العدالة ونظرية تحديد الاهداف.

الجدول التالي يقارن بين منظور محتوى الدوافع ومنظور عمليات الدوافع من حيث الخصائص واشهر النظريات وامثلة توضيحية.

جدول (1/2) : مقارنة بين نظريات منظور محتوى الدوافع ونظريات منظور عمليات الدوافع

عناصر المقارنة المنظور	الخصائص	اشهر النظريات	امثلة توضيحية
منظور محتوى الدوافع	الاهتمام بالعوامل التي تبدأ او تثير سلوكاً ما	نظرية تدرج الحاجات نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية نظرية الحاجات الثلاث المكتسبة	الدوافع قد تكون الحاجة الى النقود او الانجاز او المركز او ظروف العمل
منظور عمليات الدوافع	الاهتمام ليس فقط بالعوامل التي تبدأ السلوك بل ايضاً بتوجيهه والمحافظة عليه وابقائه تهتم كذلك بالعوامل التي تكرر سلوكاً مرغوباً فيه	نظرية التوقع نظرية العدالة نظرية تحديد الاهداف	الدوافع قد تكون توضيح مفهوم الفرد للجهد الذي يبذله في العمل أو مكافأة سلوك معين

المصدر : ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، درة والصباغ ، 2008، دار وائل ، الاردن

المبحث الثاني

الالتزام التنظيمي

0,2,2 مقدمة :

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً ، على الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً وقد تناولته دراسات عديدة من جوانب شتى وبأساليب مختلفة . وقد تميزت الإدارة اليابانية بنمط إداري مميز اعتمد في أساسه على الالتزام التنظيمي حيث نجد فيه الموارد البشرية تعمل بكل طاقاتها وبكل أمانة وإخلاص من هنا يتحقق الإلتزام والولاء والرغبة في العمل وينعكس ذلك بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية (الطجم ، 1996).

للالتزام التنظيمي تأثير كبير في تحقيق الاهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية ، وخير مثال لذلك التجربة اليابانية والالمانية ، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شئ مقدس لديهم ويلتزمون في منظماتهم الى التقاعد ويحرصون على تقديم الافضل لمنظماتهم (فليح ، 2010)

1,2,2 التعريف اللغوي والإصطلاحى للالتزام التنظيمي

الإلتزام فى اللغة يعنى " العهد، ولزم الشئ فلا يفارقه، والملازم للشئ المداوم عليه، والالتزام هو الإعتناق والإيمان بالشئ " (ابن منظور، 1978، ص 365).

ويعنى كذلك فى اللغة " العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم فى العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الإجتماع الذين يرون أن الانسان بوصفه كائناً إجتماعياً يعيش مع افراد آخرون فى بيئة إجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات إجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية، ويرون أن الالتزام التنظيمي جزء من الالتزام الاجتماعى العام الذى يتمثل فى تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذى يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه" (سلامة، 2003، ص 41) .

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية ، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي باهداف أو غايات التنظيم ، وليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة ، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004، ص 181).

2,2,2 مفهوم الالتزام التنظيمي :

يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة ادارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الانتاج الأخرى ، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي تواجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد ، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الادارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الافراد العاملين في المنظمة إذ إن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر حسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره (فليه وعبد المجيد، 2005).

والالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ، ويجعله يبذل جهوداً عالية لانجاحه ويبدى رغبة قوية في البقاء فيه، والاستمرار لفترة اطول ، والتميز في الاداء ، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالاحباط وبتحقق الالتزام التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات أهدافها بكفاءة وفعالية (الزهراني ، 2011).

إن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوماً قديماً في مجال العلوم الانسانية إلا إنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الانسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة (فليه وعبد المجيد ، 2005).

2,2,3 الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت فكرة الالتزام التنظيمي غير أنها إستخدمت تسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية فمنهم من ترجم مصطلح (Organizational Commitment) إلى الالتزام التنظيمي، ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي، فقد يحدث التداخل بين الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات ولذلك سيتم عرض كل من الالتزام والمصطلحات القريبة منه كالولاء والانتماء والرضا المهني، والمجارة، والروح المعنوية.

2,2,3,1 الالتزام والولاء :

يرى بعض الباحثين (George logan) أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس (المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل إتجاهاً إيجابياً يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، غير أن هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء الالتزام يعد واحد يشترك مع الولاء، أما الدراسات الحديثة في مجال الالتزام التنظيمي فقد أثبتت تعدد أبعاده ، وإنطلاقاً من هذا يتحول الولاء من مرادف للالتزام إلى أحد

مكوناته الأساسية ، فالولاء هو إرتباط عاطفى أو وجدانى بين الفرد وجهة أخرى داخل أو فى محيط المنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالإتساق والإندماج والإنخراط. فالإلتزام والولاء لفظان إختلف على كونهما مترادفين، وقد ورد كثير من أدبيات الإلتزام التنظيمى والولاء التنظيمى، على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وترجمة لكلمة Commitment رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر فى القاموس على أنهما مختلفين كما تم الإشارة إليه سابقاً،(المثالى ، 2002) . وقد ورد فى العديد من الدراسات أن عدداً كبيراً من الباحثين فى مجال الولاء أو الإلتزام، إعتبروهما كلمتين مترادفتين وهما عبارة عن ترجمة للمصطلح Commitment حيث أن جميع الدراسات السابقة الأجنبية التى أتخذت كمراجع فى دراسات سابقة كانت معنونة بمصطلح Organizational Commitment ولم يظهر هناك وجود لمصطلح Organizational Loyalty.

وعلى هذا الأساس أصبح الإلتزام التنظيمى بأبعاده المتعددة (الإلتزام المعيارى، الإلتزام المستمر، الإلتزام العاطفى) أشمل من الولاء الذى يعبر عن التكيف النفسى للأفراد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذى يؤدونه.

2,3,2,2 الإلتزام والإلتزام

يرى (خضر لطفى، 2000) أن هناك بعض الفروق بين الإلتزام والإلتزام يمكن تلخيصاً فى الآتى : يركز الإلتزام على عضوية الفرد فى جماعة ما والإندماج فيها والتوحد معها، بينما يتجاوز الإلتزام هذا المعنى ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما. يركز الإلتزام على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الإلتزام فيركز على الصلات والعواطف وكذا الجوانب الرسمية والقانونية التى تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة. كما يركز الإلتزام على العضوية، يركز الإلتزام على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، ولهذا فهو يحتوي الإلتزام وينميه.

2,3,2,2 الإلتزام والرضا الوظيفى:

يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا المهنى والعكس صحيح. وهناك عوامل كثيرة ومنفصلة تؤثر فى تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى، لذا فإن الرضا يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية تجاه العمل الذى يشبع حاجته، أما الإلتزام التنظيمى فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه وجهة ما بصفة عامة والإرتباط بها ككل، بما فيها من أهداف وقيم، ومن ثم فالمشاعر المرتبطة بالإلتزام تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت، بينما يعد الرضا أقل ثباتاً، فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف والاجور وطرق التسيير (نعمونى ، 2006).

2,2,3,4 الالتزام والروح المعنوية:

إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، ينشطون جميعاً بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك. (العزیز، 2010) كما عرفت الروح المعنوية على أنها إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الروح المعنوية تشمل إندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل إنجازهم وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما مفهوم الالتزام هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وإرتباطه بها، ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي (الصيرفي، 2005):

1. يركز مفهوم الالتزام على درجة ارتباط الفرد بالنظم ، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لانجاز مهامه من خلال اشباعه لحاجاته.
2. وجود الروح المعنوية لدى الافراد يعنى بالضرورة زيادة دافعيته واداءهم فى حين ان الالتزام لا يرتبط بالضرورة بدافعية الافراد واداءهم.

وأكد Riley كما جاء في (حمادات، 2006) أن مفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمنيه مجالات عديدة مثل : الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو المنظمة، الالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ، التي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي . ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام لتنظيمي من زوايا مختلفة وفضلاً عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد برزت تعريفات عديدة للالتزام التنظيمي منها ما ذكره (فليه و عبد المجيد، 2005، ص284) و (سلامة، 1999، ص 123) كما يلي :

1. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
2. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
3. يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
4. يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضبط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح واهداف المنظمة .
5. يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها .

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن : الالتزام يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عالي من الجودة إن أمكن . وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام التنظيمي ينبع عن ارادة الفرد واختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

وأما تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمي فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمي ومستواه ، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد ، للالتزام التنظيمي وهي: الولاء للمنظمة ، المسؤولية تجاه المنظمة والرغبة في العمل والبقاء بالمنظمة (فليه و عبد المجيد، 2005، ص 286) و(سلامة، 1999، ص 24).

وهناك تعريف آخر يعد الأكثر شيوعاً وهو تعريف بورتر وزملائه الذين يعرفون الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء والالتزام التنظيمي تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية (القطن، 1987، ص6):

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .
 2. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .
 3. رغبة قوية وإصرار لدى الفرد على استمرار عضويته في المنظمة .
- وهذا التعريف أخذت به غالبية الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة التنظيمية ، وتعريف الالتزام بهذه الطريقة كما ورد في (الدخيل الله، 1995، ص 37) يجعل منه أمراً أكثر من مجرد الولاء الآلي للمنظمة . وهذا المفهوم العام ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية ومعرفية وسلوكية)، وتمثل في مجموعها اتجاهاً ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل لها، وهذا يتفق مع ما اقترحه كندي وصالح من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين العضو والمنظمة في أبعاده السلوكية والوجدانية والمعرفية فالاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لان الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي) وأنه يحب ويحترم المنظمة (بعد وجداني) أو لأنها الأمر الخلفي الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري) (Kundi and Saleh, 1990، P157)
- ويعتبر تعريف (Mowday ، 1979) من أبرز التعريفات التي استخدمت على نطاق واسع في الأدبيات والدراسات السابقة فقد عرف الالتزام التنظيمي على انه قوة ارتباطية تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة (سلمان، 2004، ص 78).

وعرف (بورتر، 1974) الالتزام : بأنه ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط وانما من أجل المؤسسة سعياً لتحقيق اهدافها ، وهو مؤشر ايجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد (العبادي ، 1998، ص 14).

وقد اتفق كثير من الباحثين منهم (سلامة، 2003) و(حمادات ، 2006) و(Allen&Meyer، 1990) على ان هناك رؤيتان للالتزام التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع . الرؤية الأولى : الرؤية الفكرية وهي التي تنظر للالتزام لتنظيمي على اساس انه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة ، وفق هذه الرؤية فإن الشخص ذو الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه ايمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداده لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة ، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة .

أما الرؤية الثانية : الرؤية السلوكية وتركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في ايجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة . وتنص هذه الرؤية على ان الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود او الوقت الذي قد يخسره نتيجة لتركه المنظمة (سلامة، 2003، ص 42) و(حمادات ، 2006، ص 64-65).

2,2,4 أهمية الالتزام التنظيمي :

حظي موضوع الالتزام باهتمام العديد من الباحثين منذ النصف الثاني من القرن العشرين ، حتى الوقت الحاضر ، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للالتزام التنظيمي من تأثيرات مهمة على كثير من السلوكيات واتجاهات الافراد ، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء ، ويرجع ايضاً هذا الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى أنه يساعد في قياس مدى التوافق بين الموظفين من جهة ، وبين منظماتهم من جهة أخرى ، فالموظفون ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ، كما يميل هؤلاء الموظفين إلى تأييد ودعم المنظمات والبقاء فيها لفترة اطول، إضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة ، فكلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً كان مستوى اداء الموظف مرتفعاً ، كذلك كلما كان مستوى الغياب منخفضاً كان معدل دوران العمل أقل (رشيد، 2004).

كما يساعد الالتزام التنظيمي في إنخفاض نسبة الغياب ، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام ، وتحسين معدلات الأداء، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن الالتزام التنظيمي له أثر في حياة الموظفين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل فقد اتضح ان الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي ، ويقلل من سلوكه السلبي كترك العمل ، أو التغيب عنه ، أو إهماله ، أو الشعور بالاحباط (عبد الرحمن، 2010م).

5,2,2 خصائص الالتزام التنظيمي :

وفق ما جاء في مفهوم الالتزام التنظيمي يمكن القول إن خصائص الالتزام التنظيمي كما ذكرها (العتيبي والسواط ، 1997) هي :

- أ. إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة .
- ب. إن الالتزام التنظيمي تأثير على قرار البقاء أو ترك المنظمة .
- ج. إن الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي يتصفون بإيمان وقبول بأهداف المنظمة ، واستعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المنظمة ، ورغبة قوية للبقاء والمحافظة على عضوية المنظمة .
- د. إن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد.

6,2,2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تحديد أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الاحمدي، 2004) في (العتيبي والسواط، 1997) وحيث يرى (Richers) أن تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي يعود إلى تعدد العناصر المكونة للمنظمات وهذه ، العناصر تشمل الموظفين التنفيذيين ، العملاء والمستفيدين ، الإدارة العليا والعاملين عموماً ولكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة بها تحاول تحقيقها ، الأمر الذي أدى إلى اختلاف ولاءات الافراد تجاه اهداف وقيم المنظمة، مما أدى إلى تباين آراء الباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي .

وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الالتزام التنظيمي الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك (المدخل الاتجاهي والمدخل السلوكي) ، كما يرى (رشيد، 2004) :

1,6,2,2 المدخل الاتجاهي The Attitudinal Approach :

يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد ، وتزيد رغبته في البقاء والاستمرار فيها ويسميه البعض المدخل النفسي (الأحمدي ، 2004) ، و(العيوف، 2003). وينظر المدخل الاتجاهي إلى الالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

2,6,2,2 المدخل السلوكي (The Behavioral Approach):

يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق ، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

ويرى (رشيد، 2004م) أنه وفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالالتزام للمنظمة من خلال الاستثمارات) المادية والمعنوية التي يستثمرها في المنظمة ، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

كما ترى (الكتبي ، 2008) في دراسة (العميري ، 2012) إلى أن Meyer & Allen اعتمدا على ثلاثة أبعاد لقياس الالتزام التنظيمي بما يسمح بالتمييز بين مصادر ومسببات الالتزام التنظيمي في الحالات المختلفة . واما هذه المكونات التي حددت أبعاد الالتزام التنظيمي فهي :

1.الالتزام العاطفي او المؤثر (Affective loyalty):

يعني قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمة معينة ويعبر عن توجه وجداني وتلقائي نحو المنظمة ، فالفرد الذي يتصف بهذا المكون نجده ارغب في البقاء في منظمته بناء على عاطفة تلقائية تجعله يبذل أقصى جهد للاستمرار بالعمل بها ، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الاستقلالية ، والاهمية ، وتنوع المهارات المطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له، وكذلك بدرجة إحساس الموظف بانه البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل او ما يتعلق بالموظف .

2.الالتزام المستمر (Continuous loyalty) :

يتمثل في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة التي يعمل بها ، ويعود سبب تلك الرغبة إلى إدراكه للتكاليف المترتبة على قراره بترك العمل في المنظمة ، أي ان سلوك الفرد وولاءه يتحدان في ضوء منافع اقتصادية ونفسية ناتجة عن التكاليف التي يمكن ان يتحملها الفرد في حال إقدامه على ترك العمل ، وذلك لان تقييمه لاهمية البقاء في المنظمة يتأثر بعدة عوامل منها مقدار التقدم في السن ، ومدة الخدمة ، والعلاقات الشخصية بين الزملاء ، والمهارات النادرة . وبالتالي فإن بقاء الموظف في المنظمة لتجنب ضياع التكلفة المالية المترتبة على هذا الامر يؤدي إلى انخفاض جاذبية بعض الوظائف الشاغرة في المنظمات الاخرى .

3. الالتزام الأخلاقي المعياري (Ethical loyalty):

يتمثل في إحساس الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وقد يعود ذلك إلى ما يشعر ويؤمن به من قيم الاخلاص والتي ترجع إلى التنشئة العائلية الاجتماعية . وفي الغالب يتطور هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لموظفيها وفسح المجال لهم للمشاركة والتفاعل الايجابي والمساهمة في وضع اهداف المنظمة والتخطيط ورسم السياسات العامة لها ، وبغض النظر عن دعم المنظمة او الرضا الذي يحصل عليه الموظف فإن مستوى ولاءه لا يتأثر بذلك .

ورغم تعدد وتباين أبعاد الالتزام التنظيمي إلا انها تشترك في وصف الرابطة بين الفرد والمنظمة، فالافراد يبقون في المنظمة إما لأن لديهم ولاءاً عاطفياً يتجسد في ارتباطهم مع اهداف وقيم المنظمة، أو ولاءاً مستمراً نابعاً من حاجتهم للعمل في هذه المنظمة ، او ولاءاً أخلاقياً يدفعهم إلى الالتزام بالبقاء في هذه المنظمة (الوطبان، 2010).

7,2,2 آثار الالتزام التنظيمي ونتائجه :

للالتزام أهمية كبيرة للمنظمات نابعة من ارتباط هذا المفهوم في التأثير والقوة التنظيمية ، فالمنظمات عبارة عن موظفين يقومون بمهام معينة لتحقيق اهداف محددة ، ويتم ذلك من خلال انظمة وتنظيمات تحدد لهم المسؤوليات والصلاحيات والاهداف وتوفر لهم كل ما يحتاجونه لإنجاز الاهداف ، والادارة الناجحة في هذه المنظمات هي القادرة على تفعيل السلوك الانساني في المنظمات لتحقيق تلك الاهداف بفاعلية ، وهذا يتطلب من الادارة فهم الانماط السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات ، ومحاولة التنبؤ بالسلوكيات والاستجابات المحتملة التي قد تتخذ عن القرارات الادارية المختلفة ، لتطويع هذا السلوك لإنجاز الاهداف بكل كفاءة وفاعلية (رشيد، 2004).

فيجب ان يدرك المهتم بالالتزام التنظيمي أن للالتزام التنظيمي آثار إيجابية وأثار سلبية حتى يستطيع ان يحقق النتائج المرجوة من الالتزام ، ولا ينعكس عليه بسلب الالتزام التنظيمي ولهذا نذكر آثار الالتزام التنظيمي الايجابية والسلبية (عبد الرحمن ، 2010).

1,7,22 الآثار الايجابية :

1.تحسين الاداء الوظيفي :

الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالاداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الافراد ، وحماسهم للعمل والتزامهم باهداف التنظيم فكلما كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين مرتفعاً كلما ساهم ذلك في تحسين الاداء بشكل إيجابي وعزز مستوى الانتاجية والانجاز لدى الموظفين والاداء المتميز (اللوزي ، 2010).

2.خفض نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين :

إن شعور العاملين بالالتزام التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة، ورغبتهم في البقاء فيها . وقد اكدت الدراسات على وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام التنظيمي فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يعدون الأكثر حرصاً على الحضور بالمقارنة مع الأفراد الذين يتسم التزامهم التنظيمي بالانخفاض ، كما اكدت الدراسات وجود ارتباط عكسي بين الالتزام التنظيمي والميل مما يتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد ، والرغبة في بذل الجهد (العميري ، 2012).

3.خفض معدل دوران العمل :

إن الموظفين ذوو الالتزام المرتفع يحرصون على الاستمرارية في عضوية المنظمة ، وقد يضحون ببعض المزايا والفرص الوظيفية الأفضل في سبيل البقاء في المنظمة (المعاني، 1999).

4.زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين:

كما ثبت في دراسة (الدوسري ، 2005) بان الالتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، كما يجعله يستمتع عند ادائه ، الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي . ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى اهداف المنظمة ويعتبرها اهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الاهداف . وكذلك فإن الالتزام التنظيمي المرتفع ينعكس حتى على حياة الافراد العاملين الخاصة خارج اطار العمل حيث يتميزون بدرجات عالية من الرضا والسرور والسعادة والارتباط العائلي ايضاً .

5.اتخاذ القرار الصحيح :

فهناك من أشار إلى ان قوى الالتزام كما يقول (العنزي، 2008) في دراسة (الجريسي، 2010) تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق اهدافها بدلاً من إعاقته من منظور الاهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل ، ويؤدي الالتزام إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت.

6.النمو الاقتصادي العام :

يساهم الموظفون ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع الانتاج القومي في بلدانهم (العجمي، 1999).

2,7,2,2 الآثار السلبية :

على الرغم من كل هذه الفوائد إلا انه من الجدير بالذكر أن بعض الباحثين أشار إلى احتمال وجود بعض الآثار السلبية للالتزام التنظيمي المرتفع ، فالموظف ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته للعمل وما يخدم اهداف المنظمة مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين وإحساسه بالعزلة ، مما قد يولد لديه ضغوطاً نفسية قد تؤثر على ادائه وعلى صحته وعلاقته الاجتماعية الخارجية (العتيبي والسواط، 1997).

8,2,2 طرق قياس الالتزام التنظيمي:

نظراً لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات لما له من آثار ايجابية كبيرة في تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر بعض الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي: (العتيبي ، 2008)

1,8,2,2 المقاييس الموضوعية:

وهى الطرق البسيطة الشائعة الإستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمى للعاملين وهى تستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد فى البقاء فى المنظمة.

- مستوى أداء العاملين.

- كثرة الغياب عن العمل.

- دوران العمل.

- كثرة حوادث العمل.

هذه المقاييس السلوكية تفيد فى التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمى التى قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجابياً وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هى قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

إما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحسبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.(العتيبي ، 2008)

وفى هذا الصياغ طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس فى طبيعتها ومكوناتها ومن هذه المقاييس:

2,8,2,2 مقياس بوتر وزملائه

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمى ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة فى مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها. وإستعان بمقياس ليكرت السباعى لتحديد درجة الاستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي

0,3,2 مقدمة :

زاد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الماضي في الدول المتقدمة ولعل مرد ذلك الاهتمام إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية (1750 - 1825) لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون بها . إلا أن الولاء بات مشكوكاً في تحقيقه لعوامل عديدة من بينها التزايد المستمر في حجم التنظيمات وتحول الملكية في اتجاه الشركات متعددة الجنسيات ، وزيادة استخدام التقنية وحدة المنافسة المتزايدة بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات والأجهزة العالمية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية . الأمر الذي أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة ، وجعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم وبناء أو إيجاد الشرعية لسلطتها بما يمكنها من أداء مهامها . وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة سبباً في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة. وأصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع (كامل والبكري ، 1990).

الواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد يعد من التحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة الأفراد . إذ كان كل ما يهم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الأفراد مرضياً ، ولا يهم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين . فإن الدراسات الإدارية بدأت مع مطلع القرن الماضي بشكل أكثر للتعرف على وجهة نظر الأفراد ، وذلك نتيجة للدراسات العديدة التي أجريت في مجال السلوك الإنساني والإدارة ، وغلب المدخل السلوكي على دراسة إدارة الأعمال والإدارة العامة . ومن ثم بدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر وأحاسيس وعواطف ورغبات الأفراد وردود الفعل لديهم ، وطرح الخطط التي تهدف إلى تخفيف ردود الفعل السلبية لدى الأفراد وتنميتهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم . وهذا يوحي بأن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد ، ذلك أن رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي كما أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل (أسعد ورسلان ، 1984).

1,3,2 مفهوم الرضا الوظيفي :

مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد . وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي يذكر (المشعان ، 1993) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين

ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق، هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين : وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات قال تعالى : (قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ) (سورة المائدة آية، 119)

والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو ضد السخط : وارتضاه ، رآه له أهلاً ، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1956).

وهناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل. ومصطلح الرضا الوظيفي Job Satisfaction ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح.

وكثيراً ما يختلف مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية ، والذي يجب أن نؤكد هنا أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة ، للروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة ، ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه ، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد ، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته .

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها . والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له ، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (الحيدر ، بن طالب، 2005).

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابع من العمل نفسه وليس من أي مصدر آخر، ويعني أيضاً أن التغيرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها.

ويرى لوك (lock) أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً (العديلي، 1981).

ويشير (هوبوك) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق : (إنني راض في وظيفتي) (العديلي ، 1981).

وهناك تعريفات كثيرة لرضا العاملين (الرضا الوظيفي) ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، والذي منها على سبيل المثال ما يأتي :

تعريف (أبو هنطش، ١٩٨٩، ص 172) إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه لهم الوظيفة ، وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين .(شاويش، 2004، ص 11).

ويعرف (الأغبري، 2002) الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني .

واعطى (بدر ، 1983، ص 63) تعريفاً للرضا الوظيفي بأنه عبارة عن (شعور الفرد بمدى اشباع الحاجات التي يرغب ان يشبعها من وظيفته من خلال قياسه اداء وظيفة معينة ، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك خلال عمله في وظيفة معينة ، وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل) وهذا التعريف مبني على نظريات التوقع والمقارنة والتي سيأتي بيانها .

عمد (أبو شيخة، 1997 ، ص 13) إلى توصيف الرضا بقوله (هو مشاعر الفرد نحو العمل الذي يقوم به وتعتبر هذه المشاعر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد ان يحققه من عمله ، فكلما كان تصور الفرد لعمله انه يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله، وكلما كان تصور الفرد ان عمله يحرمه من هذا الإشباع كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية وكان غير راض عن عمله مع ما يصحب ذلك من مشاعر الاستياء وانعكاس ذلك على سلوكه وبحثه عن عمل آخر أو محاولته الإنتقال إلى وحدة تنظيمية أخرى او زيادة معدلات غيابه وتأخره).

وقد حدد كل من (أسعد ورسلان ، 1982، ص34) ست عناصر وعوامل هامة للرضا الوظيفي منها ما هو متصل مباشرة بالعمل ومنها ما هو متصل بجوانب أخرى وهذه العناصر هي :

1. كفاية الإشراف المباشر: ويكون له أكبر الأثر ، فالمشرف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين

التنظيم والأفراد على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية .

2. الرضا عن العمل نفسه : فغالباً الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هو النوع الذي يحبونه. ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة في القيام به.
 3. الاندماج مع الزملاء في العمل : فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين .
 4. توفير الهادفية والأهداف في التنظيم : حيث يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله من وجهة نظرهم .
 5. عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها : يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الأفراد داخل المنظمة ببعضها البعض وكذلك إذا قورنت في منظمات أخرى .
 6. الحالة الصحية البدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرهما على الفرد وأدائه ومعنوياته فقد يكون هناك مشاكل عائلية أو إعتلال في صحة الفرد وهي وإن كانت عوامل خارج نطاق العمل إلا إنها تؤثر على حالة الفرد في محيط العمل.
- ومن أبرز العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي الدوافع وقد وجد الخبراء أن عملية الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي عملية متشابكة ومتداخلة نظراً لتشابك وتداخل حاجات الموظف مع أهداف المنظمة التي يعمل بها وأنظمة الحوافز المعمول بها في المنظمة ، ولذا فإن العلاقة بين تلك العناصر غير واضحة ويصعب إعطاء حكم نهائي بها وهذا يعزى في الدرجة الأولى إلى صعوبة وتعدد السلوك الإنساني نفسه وصعوبة التنبؤ به (العديلي ، 1986، ص16).
- ويطرح العديلي نموذجاً شاملاً مقترحاً للدوافع والحوافز والرضا الوظيفي مضمونه ان تلك الأبعاد الثلاثة تعبر عن عملية سلوكية متداخل يؤثر بعضها على بعض وتتأثر بالعوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التالية :
1. البيئة العامة : وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والحضارية والتعليمية والفنية .
 2. صفات المنظمة وخصائصها : وما تشتمل عليه من أنظمة وإجراءات للرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية ، وعلاقة ذلك ببيئة العمل ونوعه وظروفه وعلاقته .
 3. صفات الفرد وخصائصه : وما يتميز به من الصفات الشخصية (الإدراك والذكاء والقدرات والاستعدادات والطموح) والدوافع (كالحاجات والرغبات والتوقعات) والولاء ، والعمر والتجارب والخبرات والدخل الشهري والسنوي ، والانتماء وعلاقة هذه الخصائص بانجازات العمل ومسؤولياته الوظيفية وفرص الترقى فيه والنمو النفسي ومقدار الجهد .

4. النتائج (الأداء والانجازات) : ويقصد بها ما يترتب على الجهد الذي يبذله الموظف في عمله من خلال أدائه الوظيفي والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا عن الإنتاجية أو عدم الرضا ، والتسبب الوظيفي أو دوران العمل والغياب (العديلي ، 1986 ، ص224).

3,3,2 أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، وتحدد مهاراته مدى كفاية التنظيم كفاءته وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيته وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضاء الوظيفي لماله من أهمية تطبيقية وعملية .

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل ، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ، ويجعل الحياة ذات معنى افضل عند الافراد (المشعان ، 1993).

وقد تطرقت (الحنيطي، 2000) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي :

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته. وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (البدراني ، 2007).

وقد أشارت (سعاد السلوم ، 2003) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فمن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها . ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية .

ويعد الرضا الوظيفي أو المهني كما ذكر (البديوى ، 2006) من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل ، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً ،

وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي ، والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية ، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الانتاج وهو في نهاية المطاف ما تشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الاغبري ، 2002).

2,3,4 أنواع الرضا الوظيفي ومحدداته :

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل ، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية ، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي :

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

أ. الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات .

ب. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل : المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل .

ج. الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .

الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي (الرويلي، 2003).

ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاند ومورجوليس Friedlander and Morgulies عام (1969) بأن مناخ العمل يعتبر محدداً أولياً للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي (العديلي، 1981).

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل ، ومن المحددات ، الرئيسة أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الادارة والعلوم الإنسانية ، أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة او الاشراف (ديمقراطي - ديكتاتوري - فوضوي) الوظيفي عند الفرد وهذه العلاقة علاقة طردية قوية . كما ان العلاقات الاجتماعية في محيط العمل

أحد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها فكلما كان في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً (البديوي ، 2006).

أما من حيث الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات ، الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع . أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة (سلامة، 1999).

2,3,5 قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة. ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية . وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه ، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات (الرويلي، 2003). وفيما يلي عرض لهم أنواع مقاييس واساليب قياس الرضا الوظيفي:

أولاً : أنواع مقاييس الرضا الوظيفي :

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

أ . المقاييس الموضوعية :

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه . ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنه لا يوفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

ب . الذاتية المقاييس :

ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم . وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا .

1. مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب .
2. طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين .
3. طريقة المقابلات الشخصية .

4. طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

5. طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة (البدراني، 2007).

المبحث الرابع

العدالة التنظيمية

0,4,2 مقدمة :

من أكثر المواضيع بحثاً ودراسة في السيكولوجية التنظيمية، وذلك لأنها من أهم أولويات القيم في المنظومة الإدارية التي احتلت أعلى القيم لدى المديرين . وقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية مبادئ العدالة وقيمتها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها، ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة، كانت هناك محاولات جادة لتطبيق ، نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات. كما أن تحقيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية في المؤسسات يولد لديهم الإلتزام التنظيمي ، مما يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي، فقد أكد (Colquitt & Greenberg ، 2003) أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالإلتزام للمؤسسة التي يعملون فيها ويتحقق، لديهم الرضا الوظيفي. وتشير العديد من الدراسات مثل دراسة (Argon, Schmiesing, 2009) ودراسة (السعود وساطان ، 2005) ، ودراسة (المعاطيه، 2002) أن شيوع العدالة التنظيمية في أي مؤسسة سيؤدي إلى مزيد من الولاء والدافعية والثقة بالمؤسسة مما سيؤدي إلى أداء أفضل يتميز بالكمية والنوعية المطلوبة. لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل الى أهمية مبادئ العدالة وقيمتها التي وفرتها الإسلام أساساً للأداء المتميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الى تركيز إهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كإختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة (العجمي ، 1998).

هذا ما أدى بهم الى اعتبار العدالة التنظيمية من أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطاً اجتماعياً يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة الى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى الى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات (زايد، 1995).

1,4,2 تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والإختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب،

وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الإستحقاق والجدارة واعطاء الاجر الذى يتناسب مع حجم الانتاج (زايد ، 2004)

فى حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال إحترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة فى إتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمل لتلتي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف فى حقوقه ضمن معادلة مشتركة ، (علام، 1993).

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة فى المعاملة وتكافؤ الفرص فى العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين (سيد، 2006).

يتضح لنا مما سبق أن نظرية العدالة قد لاقت إهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة فى العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فمن الطبيعى ان تجرى العديد من الدراسات لتطبيق نظريات العدالة لفهم سلوك الافراد داخل المنظمات ، ولكن واجهت هذه الدراسات فى البداية نجاح محدود لتفسير الكثير من صور السلوك الانسانى ، الا ان استمرار هذه الدراسات فى السنوات الاخيرة حول وصف دور العدالة فى المنظمات ادى الى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالى ، لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين تسارع وتيرة التغيرات العالمية ، إهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية ، بعد ان باتت الموارد البشرية التى تعتبر من اهم الاصول فى المنظمات اكثر احتياجاً الى الشعور بالاكفاء النفسى والمادى.

2,4,2 مفهوم العدالة التنظيمية :

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمى نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التى تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التى يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفى والإنسانى الذى يعامل به من قبل مديره المباشر، حيث أن الانسان دائماً ما يتطلع إلى حياة كريمة وحررة تغنيه عن الإحساس بالظلم والاضطهاد الناتج عن الفروق الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية، لذا فإن العدالة تعد من أهم المبادئ الأخلاقية كونها تصون حقوق الآخرين (البدرانى، 2010).

وتعود فكرة العدالة التنظيمية بمفهومها الحالى فى المؤسسات إلى نظرية المساواة التى وضعها Stacy Adams فى منتصف الستينيات من القرن الماضى، والتى تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى

المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. ولكن الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين مما يولد شعوراً بالتوتر وعدم الإرتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر (Robbins & Judge، 2007).

إن العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثاً ودراسة في السيكولوجية التنظيمية، وإنه تم نشر أكثر من 300.000 دراسة علمية تبحث في موضوع العدالة، وقد تضمن البحث في العدالة التنظيمية في مختلف أنواع المهن المكتبية والميدانية (Aycan، 2005).

لقد تعددت المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة موضوعاً لدراساتهم، (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) وذلك لأهميته في الحياة التنظيمية ولأثر العدالة التنظيمية على العاملين في المنظمات وعلى سلوكياتهم، واتجاهاتهم نحو العمل، والمنظمة، وزملاء العمل.

يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها الموظف في المنظمة التي يعمل فيها وتعرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه (James، 1993).

وتشير (كاليسكان Caliskan، 2010) إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين والعاملين نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر الموظفين والعاملين حول المعاملة التي يحصلون عليها ويحصل عليها الآخرون ضمن المؤسسة نفسها، كما ذهب (Meyer & Allen، 1997) إلى أن العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها الرؤوسون من قبل منظماتهم وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة، فقد أكد (العساف، 2006) أن أهم القيم الإدارية هي قيمة العدالة، وأن من أولويات القيم المؤثرة في النظام الإداري التي احتلت أعلى القيم لدى المديرين ويجب الالتزام والعمل بها هي قيمة العدالة.

يلاحظ أن العديد من الباحثين فسروا العدالة التنظيمية من خلال مقارنة الفرد مع الآخرين فقط، فقد أشار (المعاينة، 2007) إلى أن العدالة التنظيمية تعرف من خلال نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على أنها نسبة العوائد للمدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص الآخر المقارن. ويؤكد هذا التعريف (العطوي، 2007) حيث أشار إلى أن العدالة التنظيمية هي إدراك العاملين للعدالة من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر من خلال أسلوب التعامل السائد، وأن هذا الإدراك يؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

لقد تم بناء الركائز الأساسية للعدالة التنظيمية، من خلال ما دعت إليها نظرية العدالة Adams، إلى ربط العدالة التنظيمية بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، وتفسير نظرية (الموارد) للعدالة التنظيمية من حيث توزيع الدخل بين أفراد المجتمع بشكل عادل ومتساو بناء على حالة الطبيعة الأولى، أما نظرية (Porter & Lawler،) فقد ركزت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل

يعتمد على القيمة المتوقعة في المكافأة التي يحصل عليها، وأما نظرية العدالة لـفردريكسون Fredrickson فقد ركزت على توفير فرص العمل لجميع الناس، وإتاحة الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

3,4,2 أهمية العدالة التنظيمية :

مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة ، فهي متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها ، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (الفهداوى، القطاونة، 2004):

1. العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
2. تعكس العدالة التنظيمية سلوك حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
3. العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وهنا يبرز دور عدالة التعاملات.
4. العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظم المتابعة والرقابة والتقييم ، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة العمليات والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
5. العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة السائدة في المنظمة.

4,4,2 أبعاد العدالة التنظيمية :

تناول العديد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1,4,4,2 العدالة التوزيعية:

فقد عرفها (Moorman، 1991) "بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" ، أما (خليفة، 1997) فقد عرفها بأنها عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، كما عرفها (Lee ، 2000) "بأنها تركيز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة". أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية مايلي :

أ. جانب مادي : يمثل هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

ب. جانب إجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

وقد صنف كوبمان (Koopman، 2003) هذا النوع من العدالة إلى ثلاثة أنواع (Ishak & Adam، 2000):

أ. الإنصاف: ويقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئ لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل وفي حالة التساوي بينهما في الأجر، فإن ذلك يعد خرقاً لقاعدة الإنصاف.

ب. المساواة: يركز هذا النوع على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأن يؤخذ الجميع فرصاً متساوية والتوزيع يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ج. الحاجة: يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى أي تقدم للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فالأم التي لديها طفلين أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لها طفل واحد ، شريطة أن تتساوى جميع الظروف الأخرى (عبد الجبار، القحطاني 2007).

د. النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت مثلاً: عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل البعض على ذلك والبعض الآخر لا فإنهم سيشعرون بأن هناك تجاوزات على قاعدة النوعية.

2,4,4,2 العدالة الإجرائية:

هي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد تلك المخرجات (Moorman ، 1991)، وقد أشار (خليفة ، 1997) إلى أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار (مورمان) الى مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها (حواس، 2003):

أ. قاعدة الإستئناف: وهي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، أي أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.

- ب. القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- ج. قاعدة التمثيل: بمعنى يجب أن تتصف عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وأن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- د. قاعدة عدم الانحياز: تعني الموضوعية وعدم تأثر الذات بإجراءات اتخاذ القرار، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- هـ. قاعدة الدقة: وتركز على مصادر معلومات دقيقة، صحيحة وسليمة وموضوعية.

1,2,4,4,2 محددات عدالة الإجراءات:

- حدد (زايد، 2006) مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإجراءات التي تمّ الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها والتي تتضمن ما يلي (زايد، 2006) :
- أ. وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- ب. المساواة: كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- ج. السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسؤولية.
- د. تسلسل السلطة: توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- هـ. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية : يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.
- و. المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

3,4,4,2 عدالة التعاملات (التفاعلية) :

- هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين (Robert، 2001)
- وقد ذكر (Bies and meeg) أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة عوامل هي:
- أ. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ب. مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.
- ج. مدى إحترام المسؤول للعاملين.
- د. مدى التزام المسؤول بآداب التعامل مع العاملين.

وفى ضوء المحددات السابقة أشار (البدراني، 2010) لما خلص له بعض الباحثين إلى دمج المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما: الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، أما التفسير فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية (البدراني ، 2010)

وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

أ. إن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشؤون قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات.

ب. أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية.

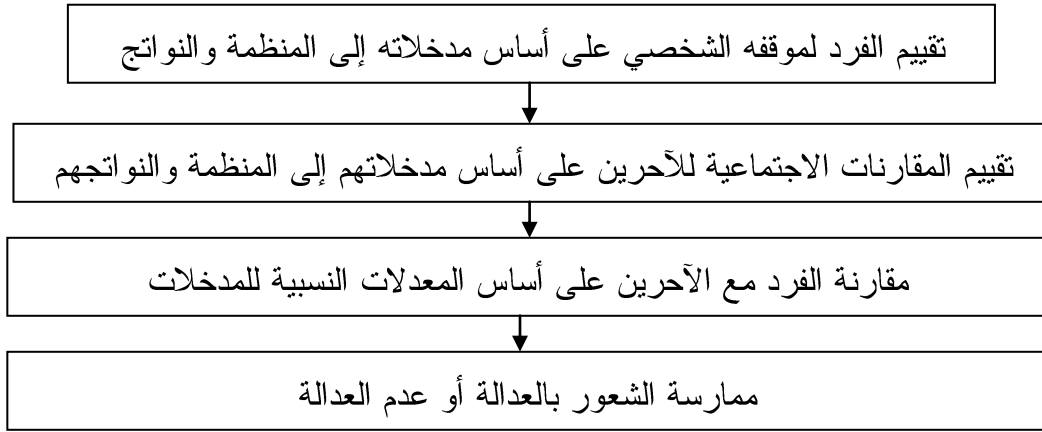
ويبدو أن هناك ترابطاً وثيقاً بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، فقد أكد (البدراني، 2010) ذلك عندما أشار إلى أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى التزامه فالموظف الذي يشعر بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فضلاً عن العدالة التعاملية يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر عكس ذلك، ولذلك فإن هذه الأنواع الثلاثة من العدالة قد تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

يتضح مما تقدم أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهي مترابطة بمعنى لا يجوز أن تكون عملية التوزيع عادلة بدون أن تكون إجراءات وأسس التوزيع والتطبيق غير عادلة، ولها تأثير مباشر في الأداء على مستوى كل من العامل والمؤسسة، وتأثيرها ينعكس إيجاباً أو سلباً على العاملين على شكل الرضا الوظيفي ، ومن هنا يبدو إرتباطها ببعض المتغيرات المهمة مثل الرضا الوظيفي والولاء ، والالتزام التنظيمي والأداء (العبيدي ، 2012) .

4,4,4,2 مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناءها إستناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1/2) بناء ادراكات العدالة التنظيمية



المصدر (راوية، 2008، ص 435)

وفى ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

- أ. كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.
- ب. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- ج. يبني الأفراد تصوراتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك راوية، 2002، ص 132).

المبحث الخامس

الثقة التنظيمية

0,5,2 مقدمة :

تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري التنظيمي ، اذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة ، تقسيم العمل ، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري ، كما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف ، وبذلك قد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة .

حظيت الثقة باهتمام واسع من قبل العلماء والادباء والكتاب الذين توصلوا الى اكثر من مفهوم للثقة. فقد بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية يتزايد من قبل الباحثين في أواخر السبعينيات من القرن الماضي ، حيث تعتبر عاملاً مؤثراً في ادارة المنظمات المعاصرة ، لاسيما المنظمات التي تعمل ضمن التحول التدريجي نحو العالمية ، حيث اصبحت المنظمات بحاجة الى التغيير والتحديث والتطوير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتتمكن من الاستمرار ، المنافسة ، التميز ، والابداع والتكيف مع البيئة (شاهين ، 2010) .

1,5,2 نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لموضوع الثقة التنظيمية وتطورها الى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ، فهي قديمة قدم الاشكال الاولى للروابط الانسانية ، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد اشار Erikson الى ان الافراد يختلفون في ميولهم للثقة في الآخرين، وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة. بينما برزت افكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيات من القرن الماضي. وخلال مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم الثقة ضمن الاجراءات والسياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة اساسية لتحسين نوعية العمل، وخلال التسعينيات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الادارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات ، لذا اصبحت هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها (الكعبى ، 2014).

2,5,2 مفهوم الثقة التنظيمية:

رغم الاتفاق الواسع بين الباحثين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال ، فإن هناك افتقار إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم (رشيد، 2003).

توفر الأدبيات في العديد من حقول المعرفة تعريفات عديدة ومتابينة للثقة فمن المنظور الفلسفي تتعلق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الاخلاقية ، وفي حقل الاقتصاد ينظر الاقتصاديون للثقة كخيار عقلائي مبني على حساب التكاليف والعوائد ، ويتناول علماء النفس الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص المكلف لها ، أما علماء الاجتماع فينظرون للثقة كيهكل اجتماعي ، أي مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية ، لكن ما يجمع بين كل التعريفات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اعتقاداً أو اتجاهات أو توقعات لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الواثق (عبدالسميع ، 2010، ص42).

تعرف الثقة التنظيمية بأنها تتمثل في توقعات الأفراد أو الجماعات بأن الذين يعملون بها ، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات ، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها ، والرؤساء ، ونظام المعلومات ، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد ، وعدم المبالغة في عرض الحقائق (الحوامدة، 2004، ص67).

وترى (الطائي ، 2007، ص 61) أن الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة.

بينما عرفها (متعب والعطوي 2008، ص 28) بأنها "محافظة اعضاء المنظمة على الايمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك".

3,5,2 أهمية بناء الثقة :

العمل مع الآخرين يحتاج الى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة لانجاز اهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة اساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الافراد والفعاليات الادارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي او السياسي ، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العزى ، الساعدى ، 2004).

اشار (الحربى، 2011) نقلاً عن (زلاباك واخرون) "ان لاهمية الثقة مبرراتها التى تتمثل فى العولمة ، تنوع السوق ، الوعى المتزايد بالاختلاف الثقافي ، وتصغير حجم المنظمة ، والدعوة الى الديمقراطية المتزايدة فى سوق العمل ، والشبكات الدولية ، تكنولوجيا المعلومات ، لامركزية صنع القرار، حيث تعتبر جميعها من الاحداث والعمليات التى تتخذ الثقة خلالها اهمية كبيرة ، بالاضافة الى ادراك الغالبية لاهمية الثقة داخل المنظمات لانجاز التعاملات ومن ثم فهي تنبئ بمدى قابلية المنظمة للحياة.

يمكن القول ان بناء الثقة له اثر كبير في مخرجات العمل داخل المنظمة ، فقد اثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الاداء ، سلوك المواطنين التنظيمية ، الابداع ،

الالتزام التنظيمي ، في حين اثبتت دراسة اخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل ، والغياب والصراع بين الافراد داخل تلك المنظمة (الطائي ، 2007).

2,5,4 أبعاد الثقة التنظيمية:

علماء الادارة تحدثوا عن كثير من الابعاد ووجهات النظر المختلفة فعلى سبيل المثال حاول كورازيني اظهار الثقة كترتيب متعدد الابعاد وقد توصل الى اربعة عوامل تؤثر فى الثقة هى : عامل الشك ، عامل اخذ المخاطرة ، عامل الانانية ، عامل اخذ المخاطرة الشخصية (السعودى ، 2005).

ركز (Mayer et al, 1995) على القدرة ونزعة الخير ، الاستقامة او النزاهة (اسكر ، 2007). تعددت الدراسات التى تناولت ابعاد الثقة التنظيمية ، الا ان معظمها ركزت على ثلاثة ابعاد اساسية حظيت بقبول من اكثر الباحثين ، هذا التقسيم للابعاد يدعى بمدخل الثقة او مصدر الثقة والذى قد يكون ضمن المستوى الافقى للمنظمة مثل الثقة بين الموظف وزملاءه الاخرين ، او ضمن المستوى العمودى مثل الثقة بين الموظف والرئيس او الادارة العليا (الكعبى ، 2013). بناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد إتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي (الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل ، الثقة بإدارة المنظمة) وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضاً قسمت الأبعاد إلى ثلاثة هي :

2,5,4,1 الثقة بالمشرفين :

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين ، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة ، والجدارة ، والأخلاق ، والانفتاح على المرؤوسين ، والاهتمام بمصالح المرؤوسين ، واحتياجاتهم ، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (فليح ، 2010). هناك ثلاثة محددات للثقة بالرئيس هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات تتضمن هذه المحددات النزعة لفعل الخير ، الاستقامة ، والقدرة :

2,5,4,1,1 النزعة لفعل الخير (Benevolence) :

وتعني اعتقاد وإيمان المرؤوس أن الرئيس يريد الخير له، ويملك نوايا حسنة تجاهه ، بعيداً عن الأنانية المتمركزة حول الذات . كما تعني أن المرؤوس يعتقد أن رئيسه يهتم بمصالحه وأحواله . والرئيس الذى يتصف بالنزعة للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه وإن لم يكن مطلوباً منه تقديمها ، وبدون مقابل نظير تقديمه للمساعدة . كما أنه لا يستغل مرؤوسيه حتى وإن سنحت الفرصة لذلك . وقد وجد عدد من الباحثين أن النزعة لفعل الخير تشكل إحدى محددات الثقة وعنصر أساسي لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس.

2,1,4,5,2 الاستقامة أو التكامل (Integrity):

تعني إدراك المرؤوس أن رئيسه يعتنق ويلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية تعتبر مقبولة وإيجابية للمرؤوس ، ويتصرف الرئيس بطريقة تتفق مع هذه القيم المرغوبة . وتتمثل هذه المبادئ والقيم في تطابق أقوال الرئيس بأفعاله ، ومصداقيته ، وإملاكه إحساساً قوياً بالعدالة.

3,1,4,5,2 القدرة (Ability) :

تعني أن المرؤوس يدرك أن رئيسه يمتلك من المهارات ، الكفاءات ، والمؤهلات في مجال عمله ، تسمح بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي على الآخرين. كما تعني أيضاً إن الرئيس يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشاكل العمل (رفاعي ، 2004) .

2,4,5,2 الثقة بزملاء العمل :

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة ، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزامات في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين (هشام والعابدي، 2010م).

3,4,5,2 الثقة بإدارة المنظمة:

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين ، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم ، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما إن إنعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (صديق، 2005).

5,5,2 انواع الثقة :

وضح كل من (الغامدي، 1990) (السعودي، 2005) (معاينة واندرأوس ، 2009) (الخطيب ومعاينة، 2009) ، ان الثقة التنظيمية تنقسم الى :

1,5,5,2 الثقة التعاقدية :

المقصود بها ان الاتفاق والتفاعل بين الاطراف يتضمن التعهد من احد الاطراف ، وتوقع الوفاء من الطرف الاخر ، سواء كان الاتفاق حقيقياً او تطور ضمناً ، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه جلاسر (Glasser) الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الافراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي او العقد النفسي للمعاملات اليومية . المخاطر تكون اقل في هذا

النوع من الثقة . لان التركيز على السلوك الخارجى والنتائج الملموسة ، بدلاً من التركيز على الاتجاهات او المعتقدات والشعور والقيم.

2,5,5,2 الثقة المكشوفة :

هى عبارة عن التوقعات التى يحملها الفرد او الجماعة اثناء عملية اظهار المشاعر والاراء لاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدى الى الاضرار بالفرد او الجماعة ، بل على العكس من ذلك فانها من الممكن ان تؤدى الى زيادة الاحترام والتقدير ، ويقول سايدر جوراند (Sinder Jourand) ان الاختيار الذى يواجهه كل من فى كل لحظة هو : هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن ، او نبقى اشخاص غامضين ولا نود ان يرونا على حقيقتنا.

كما ان هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الاقل خطراً والتي تتمثل فى اظهار الاراء ، الى الاكثر خطورة فى المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.

6,5,2 معوقات بناء الثقة والاعتماد عليها

يواجه بناء الثقة واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات . وقد حدد Kramer بعضاً من تلك المعوقات والتي تتمثل فى : هشاشة الثقة ، استخدام التقنيات التي تضعف الثقة ، الاخلال النفسى ، والشك . سنقوم بعرض هذه المعوقات:

1,6,5,2 هشاشة الثقة :

تعد الهشاشة من اخطر معوقات الثقة ، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها . فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة ، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً ، مع الاخذ فى الاعتبار:

أ. ان الممارسات والاحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والاحساس بها مقارنة بالممارسات الايجابية.

ب. ان الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار اكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

2,6,5,2 التقنيات التي تضعف الثقة :

تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الاشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة اداء العاملين فيها ، وهى وان كانت تعتقد بان استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها ، الا انه قد يغيب عنها ان هذه النظم قد تاتى بنتائج عكسية او قد تضعف الثقة وذلك للأسباب الاتية :

أ. عندما يشعر العاملون ان سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة ، فان ذلك يقلل من شعورهم بالامن ومن تحفيزهم للعمل .

ب. عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فانهم سيكونون اقل التزاماً بمعايير الاخلاص والاستقامة فى مكان العمل ، وهذا قد يؤدى الى السخرية من الثقة فى تلك المنظمة.

3,6,5,2 الاخلال بالعقد النفسي :

يقصد بالعقد النفسي : توقعات كل من الافراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم ، وسمي بالعقد النفسي لانه لا يظهر في صيغة مكتوبة. أما الاخلال بالعقد النفسي او نقضه يتمثل في ادراك الطرف الوائق - المبني على تجربة شخصية - بان الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

4,6,5,2 الشك وعدم الثقة :

من اخطر المشكلات التي تواجه قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك وعدم الثقة، ويميز (Kramer) عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره احد مكونات عدم الثقة ، فقد تكون هناك درجة من الثقة بالرغم من وجود بعض الشك ، ويرى ان بعض العمليات الادراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الافراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لان افراد مجموعة ما قد يعتقدون ان افراد المجموعة الاخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم ، وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في افراد المجموعة ذاتها (الديرى ، 2005).

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية ، الافتقار الى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها ، والثقة بالادارة بشكل خاص ، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من الطرف الاكثر قوة ، ليتصرفوا بثبات ، وامانة واستقامة وكفاءة ، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة اساسية هي المشاركة ، والدعم ، والمساندة (معاينة ، اندرواس ، 2009) .

وتعتبر الثقة التنظيمية متطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة الى الاعتماد على المعلومات والمعرفة - من اجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة - لذلك هي تحتاج الى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه او زعزحته ، ومن اهم هذه القواعد : عدم الافراط في الثقة بالآخرين ، ومحدودية الثقة ، الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، والثقة تتطلب الحزم ، وحاجة الثقة للتكامل التنظيمي ، وحاجة الثقة للاتصال (المعشر والطرانة ، 2012).

المبحث السادس

العلاقة بين المتغيرات

1,6,2 العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي :

العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. فقد وجد باركر وآخرون (2002, Parker) أن العلاقة بين التحفيز والرضا والولاء ليست مباشرة وإنما من خلال متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشاروا إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر بصور تلقائية بالتحفيز ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمه واتجاهاته وبالسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل.

في الوقت ذاته تؤكد دراسات أخرى (الهيتمي، 2005) عدم وجود علاقة بين الحوافز المالية. وبين الإنتاجية وسلوك الأداء ومنه سلوكي الرضا والولاء بل قالت العكس تماماً إن التحفيز يمكن أن ينعكس سلباً على الإنتاجية والولاء التنظيمي عندما تهمل الأسباب المتعلقة بالصراع التنظيمي وتتصدع العلاقات مما يخلق شعوراً بعدم المساواة والعدالة بين الأفراد العاملين. لذا فإن هذا الأمر يتطلب من الإدارة العليا توجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري لتحجيم نتائجها السلبية والعمل على إظهار نتائجها الإيجابية.

وكذلك فقد وجد فيكودا (Vigoda، 2000) أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي ورؤية الموظفين تجاه السياسة التحفيزية وفي دراسة أخرى (Hoch Water، 1999) وجدت أن هناك علاقة بين السياسة التحفيزية وبين بعض المتغيرات الديموغرافية وأهمها العمر.

2,6,2 العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

قام التون مايو عام 1927 بمجموعة من التجارب تهدف إلى إثراء المعرفة في الرضا الوظيفي، وتوصل مايو إلى هناك مجموعة من العوامل التي تحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاجية، ومن بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين تجاه بعضهم، والاهتمام الذي يلقاه العاملون من مشرفيهم (Glasgow، 1982)

العلاقة بين الحوافز والرضا مرتبطة بإشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها الفرد من وظيفته، يتوقف الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها من خلال عمله في وظيفة معينة، وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل (بدر، 1983)، هذه الحاجات مبنية على نظرية التوقع والمقارنة.

يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع

محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

3,6,2 العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي :

من خلال الدراسات السابقة اتضح بأن هناك أربعة اتجاهات . يقوم الاتجاه الأول على أسبقية الإنتماء التنظيمي للرضا الوظيفي ، ولعل أبرز الدراسات التي عكست هذا الاتجاه تلك الدراسة التي قام بها ، (Strasser & Batman, 1984) مستنديين في ذلك على فكرة أن الأفراد ربما يبنون إنتمائهم خلال دخولهم الأولي للمنظمة ، وبالتالي يترجمون اتجاهات العمل الوظيفي كالرضا في ضوء مستوى إنتمائهم. وفي محاولة للتحقق من نتائج الدراسة السابقة قام (Mueller *et al*, 1986) باستقصاء عينة من الممرضات مرتين خلال تسعة شهور ولم يجدوا ما يدعم أسبقية الإنتماء للرضا. أما الاتجاه الثاني فيقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والإنتماء التنظيمي ، وهناك عدد محدود من الدراسات التي عكست هذا الاتجاه ، أبرزها دراسة (Mathieu, 1991) التي تمت بالتطبيق على عدد من المجندين الجدد باستخدام الأسلوب الإحصائي Cross Level Nonrecursive Modle ، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقات عديدة غير مباشرة بين الرضا والإنتماء توسطها إجهاد الدور والخصائص التدريجية المحسوسة . وقد أشارت الدراسة إلى أن كلا المتغيرين كانا على علاقة مع بعضهما البعض ، ولكن تأثير الرضا على الإنتماء كان أكبر . وفي محاولة لتفسير هذه النتائج اقترح الباحث بأن هذا النموذج غير التكراري قد يكون توصل إلى عملية تكرارية دائرية بمعنى أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا حول ظروفهم يقومون ببناء إنتماء تجاه منظماتهم والذي بالمقابل يجعلهم يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات التنظيمية المستقبلية .

أما الاتجاه الثالث فيقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا والإنتماء ، حيث إن الأساس الذي يركز عليه هذا الاتجاه في تبريره لغياب العلاقة السببية بين الرضا والإنتماء هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة ، على سبيل المثال ، العوامل التنظيمية والعوامل الفردية وغيرها يمكن أن تؤثر بكل من الرضا والإنتماء ، وعلى ذلك فإن الارتباطات المشاهدة بين الرضا والإنتماء قد تعكس حقيقة تأثير كل من الرضا والإنتماء بأسبقيات مشتركة بدلاً من وجود علاقة سببية بينهما .

أما الاتجاه الرابع فيقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للإنتماء التنظيمي ، ويعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولاً بين الباحثين في أدب الإنتماء فقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية ، ولعل المبرر الأساسي الذي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الفردية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للإنتماء التنظيمي ، وبناء على ذلك تم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه أصغر نسبياً للإنتماء والذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه

المنظمة . ولعل أقدم الدراسات في هذا المجال هي دراسة (Porter *etal*، 1974) حيث اقترحوا بأن الرضا الوظيفي يشير إلى رد فعل غير مستقر ومباشر لبيئة العمل مقارنة مع الإلتزام التنظيمي الذي نظروا إليه على أنه اتجاه طويل الأجل يتطور ببطء ، وبذلك فقد افترضوا بأن الرضا الوظيفي وبشكل سببي سيسبق الإلتزام التنظيمي .

ومن ناحية أخرى يرى بعض الباحثين بأن الرضا الوظيفي يعكس ردود فعل عاطفية مباشرة تجاه العمل ومظهر العمل (Locke، 1976) وبالتالي فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة. أما الإلتزام التنظيمي ونظراً لاتساع مفهومه (فقد اعتقد بأنه يتطور ببطء ، وبعد حصول الفرد على فهم قوي ليس فقط للعمل ومظاهر العمل وإنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية ، وعلى ذلك فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً مقارنة بالرضا الوظيفي (etal، Mowdau ، 1982).

2,4,6 العلاقة بين العدالة التنظيمية والحوافز:

2,4,6,1 الحوافز والعدالة التوزيعية :

أهم العوامل التي يمكن أن تخفض من إحساس الموظف بالعدالة التوزيعية هو قلة الحوافز المالية التي يحصل عليها (علوان ، 2007) . فالحوافز التي يحصل عليها الموظف سواء في شكل أجور ورواتب أو مكافآت إضافية إذا تناسبت مع إدراك الموظف للجهود التي يبذلها فستحقق العدالة الداخلية. كما إن المكافآت التي تميز بها المؤسسة بين الموظفين الأكثر كفاءة والأقل كفاءة دور إيجابي في تحقيق العدالة الخارجية من خلال بناءها لسمعة طيبة للمؤسسة تتمحور حول القيمة التي توليها المؤسسة لمن يعمل بها. مختلف المحفزات الداخلية والخارجية تلعب دور إيجابي في رفع إحساس الموظف بالعدالة التوزيعية (Mitchell، 2013).

2,4,6,2 الحوافز والعدالة الإجرائية

إذا اتسم نظام الحوافز في مؤسسة ما بالفعالية فإن ذلك يعني إن تقديم اي نوع من الحوافز لموظف ما، كان نتيجة لتقييم أداءه واستجابة لحاجاته وتطلعاته ، فإذا أدرك الموظف ذلك فستحقق لديه العدالة الإجرائية بحيث يكون أكثر وعي ورضا عن الطرق المتبعة في تقدير قيمة ونوع الحافز الذي يمكن أن يحصل عليه.

2,4,6,3 الحوافز والعدالة التفاعلية :

حصول الموظف على أي نوع من الحوافز يحقق لديه الرضا ويجعله أكثر إنفتاحاً في تعامله مع باقي زملاءه في العمل ومع الإدارة ما قد يساهم في تحقيق العدالة التفاعلية من خلال تفهمه لمختلف السلوكيات الإدارية.

5,6,2 العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام:

يعتقد معظم الباحثين ان ادراك الموظف للعدالة التنظيمية او انعدامها هو احد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو المنظمة التي يعمل بها ، حيث تتمحور العدالة التنظيمية حول ادراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه الى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات ، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والاجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والاجراءات.

وبناء عليه فان حدوث اختلال في هذا الادراك بصورة سلبية قد ينعكس سلبيا على مستوى الالتزام الذي يعد اتجاهات السلوك المهمة في المنظمات. لذا فانه من المفترض ان تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل اجراء أو قرار تتخذه.

1,5,6,2 تأثير العدالة التوزيعية :

اقترح (Organ ، 1990) اساسا نظريا للعلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي مستندا الى نظرية العدالة ، حيث ينزع الافراد الى تقييم نتائج اعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة الى مبدأ المساواة (خليفة ، 1997) .

لذا فان ادراك توزيع مكافآت عمل غير عادلة نسبة الى مدخلات العمل فانها تولد توتر داخل الفرد مما يدفعه الى للتحرك لحل هذا التوتر . لان استجابة العاملين لدفع اجور اقل من المستحق تدرك كعدم عدالة (Niehof & Moorman ، 1993)

2,5,6,2 تأثير العدالة الاجرائية :

يرى (Moorman ، 1991) ان العدالة الاجرائية تتصل بكل الاجراءات الرسمية للمنظمة والفرد والتي تتفاعل مع او تستلزمها عملية اتخاذ القرار ، ويتطلب ادراك العدالة الاجرائية وضوح الاجراءات التي تؤثر في مختلف النتائج التنظيمية مثل : الاجراءات المصممة لزيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات ، او لخفض الخطأ والانحرافات في اتخاذ القرارات ، ذلك ان افتقار تلك الاجراءات يؤثر في مستوى ادراك العدالة ، فاذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، فان عدالة الاجراءات تتعلق بعدالة لاجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (الهييتي ، 2014)

3,5,6,2 تأثير العدالة التفاعلية(التعاملات) :

يعكس هذا النوع عدالة التعامل الذي يدركه الفرد من خلال المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وبالتالي بناء تصورات خاصة حول المعاملات والعلاقات التنظيمية والانسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية (الفهداوى والقطاونة ، 2004) .

ويشير (الهيئة ،2014) الى " ان ادراك العاملين للعدالة التفاعلية كما هو متوقع سيكون له على المدى الطويل تاثيره الايجابى عليهم ، وبتالى انطباعهم عن المشرف وتفاعلهم معه مما يوصف بحالة الولاء للمشرف ، كما ان عدالة معاملة الافراد من قبل المشرفين تنقل معلومات اكثر وضوحا لهم ، مما يعنى ان ادراكات العدالة التفاعلية لها تاثير حقيقى " .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج والنظرية التي تم استخدامها.

3,1 نظريات الدراسة :

3,1,1 نظرية العدالة :

افترض (Adam, 1964) ان الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الآخرين من تلك الموارد وعندها يشعر بالمساواة والعدالة ، وان ادراك عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن ان يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة .

3,1,2 نظرية التوقع:

قد وضع هذه النظرية فكتور فروم في منتصف الستينيات من القرن العشرين. ومنذ ذلك الوقت وجدت هذه النظرية رواجاً بين الابحاث وقد طورها في أواخر الستينيات مفكرون بارزون أمثال ليمان بورتر وإدوارد لولر (إبراهيم، 2008).

3,1,3 نموذج فروم:

يذهب فروم إلى أن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوكاً ما) سيحقق ما يريده . ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي :

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

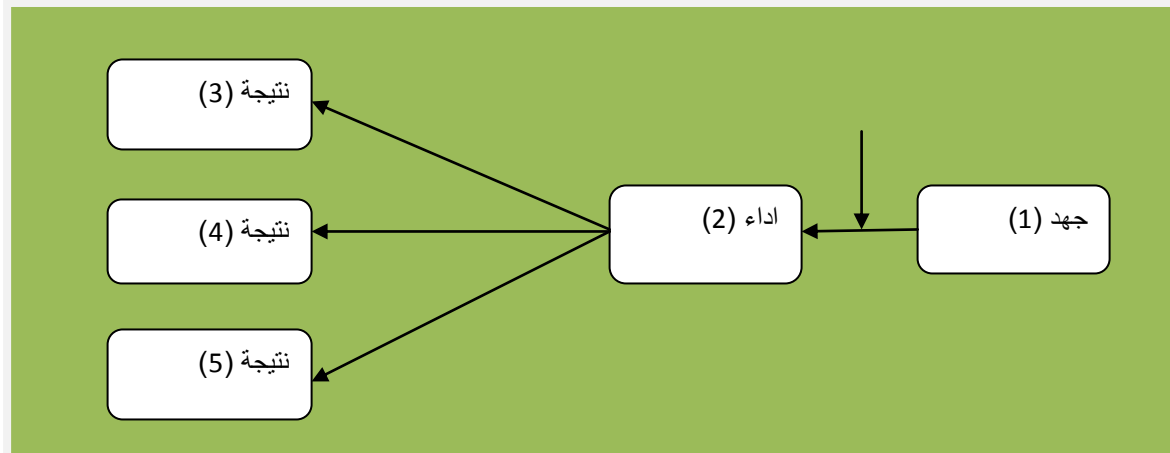
وبكلمات بسيطة فإن الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما ، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما ، التوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل (سلوك) معين.

لكن نموذج فروم ليس بهذه البساطة إذ إنه يتضمن تعريفات أوسع لهذه المفاهيم كما يتضمن مفاهيم أخرى ، يمكن عرض هذه التعريفات والمفاهيم على النحو التالي:

قوة الرغبة : شعور إنسان ما تجاه نتاج معين أو نتيجة معينة أو هي شدة تفضيل إنسان ما لنتيجة معينة عن نتائج أخرى فإذا كان إنسان ما يطمح في ترقية عاجلة في وظيفة فإننا نقول إن قوة رغبته كبيرة وتتبع قوة الرغبة من داخل الإنسان وتؤثر عليها تجاربه التي يمر بها ومن ثم فإنها تختلف من إنسان لآخر .

ومادام الناس يفضلون ولا يفضلون نتائج معينة ، فإن قوة الرغبة قد تكون سالبة أو موجبة . فعندما لا يفضل إنسان نتيجة معينة (كتنزيل نتيجته مثلاً) فإن قوة رغبته تكون سالبة وعندما يفضل نتيجة

معينة فإن قوة رغبته تكون موجبة ، وعندما يكون لا مبالياً فإن قوة الرغبة تكون صفر . ومن ثم فإن قوة الرغبة تتراوح بين (1+) إلى (1-).
الشكل رقم (1/3) يمثل نموذج فروم بمفاهيمه الأساسية



المصدر : (درة ، الصباغ ، 2008، ص400)

المثال التالي يوضح ذلك النموذج :

لنفرض أن طالباً يدرس في جامعة ما ، فكيف نفهم دافعيته في ضوء هذا النموذج ؟ فالجهد (المربع رقم 1) يمثل ما يبذله الطالب من نشاط كالدراسة ، وحضور المحاضرات ، وكتابة البحوث، والمناقشة في المحاضرات ، أما الأداء (المربع رقم 2) فيمثله المستوى الذي يصل إليه ذلك الطالب وهو هل يحصل على تقدير ممتاز أو جيد أو متوسط ، أما النتائج (المستطيلات رقم 3،4،5) فقد تكون سعادة والديه أو الحصول على بعثة أو القبول في الدراسات العليا (درة 2008).

لقد عرفنا أن الدافعية حسب نموذج فروم هي حاصل ضرب قوة الرغبة في التوقع . فإذا كانت قوة الرغبة صفر والتوقع صفر فإن دافعيته تكون صفر .

نموذج فروم يقوم على أربعة افتراضات:

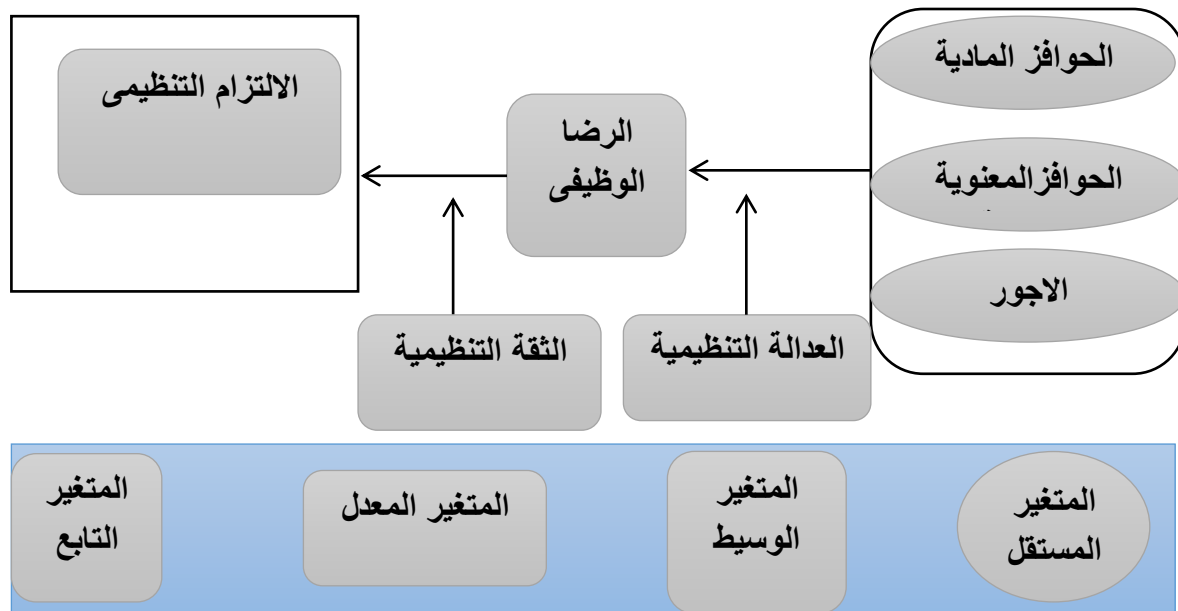
1. إن سلوك الإنسان تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.
2. إن العاملين في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات . ومن القرارات التي يأخذها العاملون القرارات الخاصة بالإنضمام إلى المنظمة والبقاء بها أو تركها أو القرارات الخاصة ببذل جهد معين في وظائفهم.
3. يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المنظمات التي يعملون بها بعضهم يريد سد رمقه ، وبعضهم يريد الأمان في الوظيفة، وبعضهم يريد الترقى ، وبعضهم يرغب في تحمل مسؤوليات أكبر وهكذا .

4. يتخذ العاملون في المنظمات قرارات معينة مبنية على إدراكهم إن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها . ويميل أولئك العاملون إلى التصرفات التي يرون أنها ستؤدي إلى عوائد يطمحون إليها ويتجنبون القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا ترضيهم.

ومن هنا يمكن القول أن نظرية التوقع بوجه عام ، تذهب إلى أن للناس حاجاتهم وآرائهم حول العوائد التي ييغون جنيها من وظائفهم وتوجههم وحاجاتهم وآرائهم لاتخاذ قرارات تتصل بالمنظمات التي ينضمون إليها وبمستوى الجهد الذي سيبدلونه فيها فالناس ليسوا بالفطرة مندفعين للعمل . إن دافعيتهم للعمل تستمد من المواقف التي تواجههم وكيف يلائمون بينها وبين حاجاتهم.

الشكل رقم (2/3) نموذج الدراسة الذي تم التوصل اليه من خلال النظرية

في شركات الهاتف السيار في السودان



المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

2,3 فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى العثور على اجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة ، وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة ثلاثة فرضيات أساسية لاختبار نموذج الدراسة كما يلي:

1,2,3 الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ايجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي. وتتفرع منها :

أ. توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.

ب. توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

ج. توجد علاقة ايجابية بين الأجور والالتزام التنظيمي.

2,2,3 الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة إيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي ، وتتفرع منها :

أ. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

ب. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

ج. توجد علاقة إيجابية بين الأجور والرضا الوظيفي.

3,2,3 الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة إحصائية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4,2,3 الفرضية الرئيسية الرابعة :

الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي . وتتفرع منها :

أ. الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.

ب. الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

ج. الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الاجور والالتزام التنظيمي.

5,2,3 الفرضية الرئيسية الخامسة :

العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي . وتتفرع منها :

أ. العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

ب. العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

ج. العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الاجور والرضا الوظيفي.

6,2,3 الفرضية الرئيسية السادسة :

الثقة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

3,3 منهجية الدراسة:

منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 2002) اعتمد الدارس على المنهج الوصفي بغرض إنجاز هذا البحث حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثري هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي . وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة أم الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة ، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح ، دراسة الحالة ، وتحليل الوظائف

الدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو. ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج ، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة ، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف إستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة. ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة .

4,3 مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هو "مجموع الوحدات التي يتم اختيار العينة منها بالفعل" (القحطاني وآخرون ، 2004) يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات العاملة في مجال الهاتف السيار بولاية الخرطوم (زين ، سوداني ، MTN) ، والبالغ عددهم 2200 ، وحيث تم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى وإن أمكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك (سيكاران 2006).

1,4,3 قطاع الاتصالات في فترة ما بعد الخصخصة :

استثمر السودان بكثافة منذ مطلع الألفية الثانية في البنية التحتية للاتصالات، وشهد معدل انتشار الإنترنت زيادة مطردة بحلول العام 2013 ليصل لنسبة 23 في المائة (مقارنة بـ 21 في المائة في عام 2012 و 19 في المئة في عام 2011). كما وصل معدل انتشار الهواتف النقالة بنهاية 2013 إلى 75 في المائة، بحسب تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU). كما أن سعر خدمات الإنترنت في السودان في 2012 كان يُعد من أرخصها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويشهد سوق الاتصالات منافسة صحية بين أربعة من مقدمي خدمات الاتصالات، وهناك عدد متزايد من المواطنين، وخاصة الشباب، يتصفحون الإنترنت على هواتفهم.

مشغل الخدمة:

مشغل الخدمة	تاريخ الترخيص	التقنية	المشركون	نطاق التغطية	سعة الشبكة
زين السودان	14 أغسطس 1996	3.5G (GSM and WCDMA)	12,000,000+	120 موقع	غير معروف
MTN السودان	25 أكتوبر 2003	3G+ (GSM)	1,788,237	35 موقع	1,100,000
سوداني وان	2 فبراير 2006	3.75G (CDMA)	3,000,000	145 المواقع	4,000,000

{<https://www.marefa.org/>}الاتصالات_في_السودان(2014)

5,3 عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة كما يذكرها الدليل الإسترشادي لكتابة الرسائل العلمية (2014) بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من عدة أفراد أو عناصر تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً وصادقاً يتم

اختيارها في ضوء معايير علمية يتم إجراء الدراسة عليها بدلاً من إجراء الدراسة على المجتمع كله إذا تعذر دراسته لكبر حجمه ، ويتم إختيار العينة من المجتمع بطرق عشوائية. اختار الباحث أسلوب العينة غير الاحتمالية الملائمة لعدم وجود إحصائية دقيقة لمجتمع البيئة وقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث (زغلزل، 2003). تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير الاحتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع المعلومات من أفراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدراسة لجمع البيانات (سيكاران، 2006). تكونت عينة الدراسة من 300 موظف من موظفين شركات الهاتف السيار (زين وسوداني وMTN) حيث كان مجموع الاستبيانات الموزعة 300 مع العلم إذا كانت العينة 10% يمكن أن تمثل المجتمع إذا كان المجتمع كبيراً (سيكاران، 2006).

6,3 مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر في الدراسة الحالية وتحقق أهداف هذه الدراسة وهي كالآتي: الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية ، الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

7,3 أداة الدراسة :

بناءً على منهج الدراسة وبعد الإطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة وفي إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والدراسات السابقة ذات العلاقة وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، والمنهج المتبع في الدراسة ، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة ، وتعرف الإستبانة بأنها : وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين (القحطاني وآخرون، 2004) .

8,3 قياس متغيرات الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة مستفيداً من الإطار النظري للدراسة ، والدراسات السابقة ، والخبرة العملية، ويحتوى هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ، وتتكون الاستبانة من 5 اقسام:

1,8,3 القسم الأول:

يشتمل على أسئلة متعلقة بالمعلومات الأولية مثل النوع ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي.

2,8,3 القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالحوافز والتي تعرف اجرائياً على أنها : المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك ، تحدد قوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي

ينتمي إليه على استخدام هذه الإمكانيات لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق هدفه (العديلي ، 1981).

الحوافز المادية : هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما . وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات.

الحوافز المعنوية : هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات ، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات.

جدول (1/3) قياس الحوافز

الحوافز المادية	
1	بدل الإجازة الذي تمنحه لك الشركة مرضي
2	نظام الأجر الإضافي المطبق بالشركة مجزي
3	نظام مكافأة نهاية الخدمة المطبق بالشركة مرضي
4	المبالغ النقدية المقدمة كحوافز للمتميزين مجزية
الحوافز المعنوية	
1	عبارات الثناء الشفوية عند إنجاز الأعمال مرضية
2	سياسة الشركة في المشاركة في اتخاذ القرارات مرضية
3	سياسة تفويض السلطة المطبقة مرضية
4	سياسة الترشيح للدورات التدريبية مرضية
الأجور	
1	الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول
2	الحافز السنوي الذي تقدمه لك الشركة مرضي

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

3,8,3 القسم الثالث:

يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالالتزام التنظيمي والذي يعرف إجرائياً على أنه: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء ويمكن القول بأن عملية الالتزام ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق الأهداف وتجسيد تلك القيم" (خضير وآخرون، 1996، ص77) .

جدول (2/3) قياس الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	
1	أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع لمساعدة الشركة لتحقيق أهدافها
2	مستعد للقيام بجميع المهام الممكنة من أجل الاستمرار في العمل بالشركة
3	أشعر بأن أهدافي تتطابق مع أهداف الشركة
4	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أعمل بالشركة

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

4,8,3 القسم الرابع:

يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي والذي يعرف إجرائياً على أنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة" (العديلي، 1981).

جدول (3/3) قياس الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	
1	بيئة العمل (التهوية والإضاءة والنظافة) جيدة
2	العلاقة بين إدارة الشركة والعاملين يسودها الاحترام
3	أشعر بالرضا التام عن الخدمات التي تقدمها الشركة

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

5,8,3 القسم الخامس:

يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والتي تعرف إجرائياً على أنها: "إدراك العاملين للعدالة من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر من خلال أسلوب التعامل السائد، وأن هذا الإدراك يؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (العطوى، 2007).

العدالة التوزيعية : "تنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية بزميل له في نفس العمل ، فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد" (الصيرفي، 2009).

العدالة الإجرائية : اذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (الصيرفي، 2009).

العدالة التعاملية: تعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طرق تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين (Rego & Cunha, 2006)

جدول (4/3) قياس العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	
1	الموظفون الجدد الأقل خبرة لا يحصلون على مرتب أعلى من الموظفين القدامى
2	العمل في الشركة لا يعتمد على العلاقات الشخصية
3	يتم توزيع المهام والمسؤوليات وفق الوصف الوظيفي
4	تعامل إدارة الشركة جميع الموظفين وفق اللوائح
5	سياسة الشركة في الترقية والتدرج الوظيفي مرضية

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

6,8,3 القسم السادس:

يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالثقة التنظيمية والتي تعرف إجرائياً على أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (الشكري ، 2008).

جدول (5/3) قياس الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية	
1	إدارة الشركة تقدم خدمات جيدة (تأمين صحي، ترحيل ، قروض...)
2	إدارة الشركة تظهر احترامها للعاملين
3	إدارة الشركة مهتمة بصحة وسلامة العاملين
4	إدارة الشركة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين
5	إدارة الشركة تراعي لمصالح العاملين عند اتخاذها القرارات

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

9,3 جودة المقياس:

1,9,3 صدق اداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف ، 2003) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ، 2004) ، وقد قام بالتأكد من صدق الأداة بالآتي:

2,9,3 الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة للقياس قام الباحث بصياغة عبارات الاستبانة في مراحلها الأولية ثم عرضها على المشرف للاستفادة من رأيه ومن خلال ملاحظات المشرف قام الباحث بإجراء التعديلات على ضوء توجيهاته ، ومن ثم تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين بكلية الريادة وجامعة الخرطوم وجامعة السودان من المختصين والمهتمين بموضوع الدراسة ، وقد أبدوا ملاحظاتهم حول تعديل بعض الفقرات من حيث الإضافة والحذف . وملحق رقم (1) للاستبانة بصورتها النهائية، ملحق رقم (2) الذي يتضمن قائمة بأسماء المحكمين.

3,9,3 الاعتمادية:

هي ان تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق العرف والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

جدول (6/3) قياس المتغيرات

المتغير	العبارات	الكاتب
الحوافز	20	(Maurer ، 2001)
العدالة التنظيمية	6	القائمة (Fodchuk ، 2009) وقائمة (Gatien ، 2010) مقياس (Colquitt ، 2001)
الرضا الوظيفي	11	مقياس (AL-Amri ، 1996)
الثقة التنظيمية	5	مقياس (Scott ، 1981)
الالتزام التنظيمي	7	مقياس (Allen & Meyer ، 1990) و (Porter et al. ، 1974) والقائمة التي أعدها (Kaneshiro ، 2008)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

10,3 حجم عينة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة طريقة عدد المتغيرات لتحديد حجم العينة وبما إن عدد متغيرات الدراسة (5) بالتالي تم تحديد حجم العينة (400) والعينة التي استخدمت (350) مفردة من الموظفين تم

اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية مع مراعاة تمثيلها بجميع الفئات العاملة بشركات الهاتف السيار وبقدر يتناسب مع متغيرات الدراسة.

11,3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدم برنامج Amos.

1,11,3 الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة لمقاييس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، مقاييس الارتباط وتحليل المسار ويتوقف استخدام أيها منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسماً أو وصفاً أو ترتيباً أو فئوياً أو نسبة. واستخدمت في هذه الدراسة الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء التحليلي:

2,11,3 التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178)

3,11,3 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

4,11,3 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما

ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

5,11,3 تحليل المسار Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996)

12,3 الخلاصة:

أشار هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة للمتغير المستقل الحوافز والتابع الالتزام التنظيمي ، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج والنظرية التي تم استخدامها ويشير الفصل الرابع إلى التحليل.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

عرض وتحليل البيانات

0,4 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الإستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

1,4 وصف مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من شركات الهاتف السيار) والبالغ عددها (3) شركة.

2. عينة الدراسة : تمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة) .

1,1,4 تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

2,1,4 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي :

3,1,4 اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق(2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق (1).

2,4 تنظيف البيانات :Cleaning data

1,2,4 البيانات المفقودة :Missing data

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2,2,4 الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذ يستحيل اعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 0.5 يجب حذفها .

3,4 معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات، حيث تم توزيع 300 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (247) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (78%) ولم تسترد (53) إستبانات بنسبة (22%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1/4).

الجدول (1/4) نسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
1	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	300
2	مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	247
3	الاستبانات التي لم تسترد	53
4	مجموع الاستبانات المستخدمة	236
5	نسبة الاستجابة	78.6%

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

4,4 تحليل البيانات الثانوية :

جدول يوضح البيانات الثانوية للعينة الدراسة .

جدول رقم (2/4): البيانات الشخصية :

النسبة	العدد		
66.4%	164	ذكر	النوع
33.6%	83	أنثى	
100%	247	المجموع	
15.4%	38	أقل من 30 عام	العمر
50.6%	125	من 30 – 39	
28.7%	71	من 40 – 49	
5.3%	13	50 سنة فأكثر	
100%	247	المجموع	
70.4%	174	متزوج	الحالة الاجتماعية
25.1%	62	أعزب	
4.4%	11	أخرى	
100%	247	المجموع	
5.3%	13	مدير	المسمى الوظيفي
32.8%	81	مشرف	
42.9%	106	موظف	
19%	47	فني	
100%	247	المجموع	
6.1%	15	ثانوي	المؤهل العلمي
8.5%	21	دبلوم وسيط	
56.3%	139	بكالوريوس	
27.1%	67	دراسات عليا	
2%	5	أخرى	
100%	247	المجموع	
18.6%	46	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32%	79	من 5 – 9	
26.3%	65	من 10 – 14	
23.1%	57	من 15 سنة فأكثر	
100%	247	المجموع	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

يبين الجدول (2/4) تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت 33.6% من الإناث و 66.4% ذكور ، وفيما يتعلق بالعمر أقل من 30 سنة 15.4% ومن 30 - 39 سنة 50.6% ، من 40 - 49 سنة 28.7% ، أكثر من 50 سنة 5.3% ، وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية نجد أن 70.4% من أفراد العينة كانوا متزوجين ، 25.1% أعزب ، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي نجد أن 5.3% من أفراد العينة مدير ، 32.8% مشرفين ، أما 42.9% موظفين ، أما الفنيين 19% ، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي 6.1% من أفراد العينة ثانوي ، و 8.5% من أفراد دبلوم وسيط بينما 56.3% من أفراد العينة كانوا بكالوريوس ، أما الدراسات العليا كانت 27.1% ، بينما 2% من أفراد العينة كانت أخرى ، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة 18.6% أقل من 5 سنوات ، من 5 - 9 سنوات 32% ، ونجد أن 26.3% كانوا من 10 - 14 ، أما 23.1% كانوا أكثر من 15 سنة .

5,4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشبع العامل عن 50% ، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1,5,4 التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل

عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37عبارة) .

الجدول (3/4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة 236)

Factor								
1	2	3	4	5	6	7	8	
							.816	الاجر الذى تحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول
							.615	الحافز السنوي الذى تقدمه لك الشركة مرضي
	.725							بدل الاجازة الذى تمنحه لك الشركة مرضى
	.682							نظام الاجر الاضافى المطبق بالشركة مجزى
	.729							نظام مكافاة نهاية الخدمة المطبق بالشركة مرضى
	.481							المبالغ النقدية المقدمة كحوافز للمتميزين مجزية
			.538					عبارات الثناء الشفوية عند انجاز الاعمال مرضية
			.814					سياسة الشركة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات مرضية
			.729					سياسة تفويض السلطة المطبقة مرضية
			.436					سياسة الترشيح للدورات التدريبية مرضية
					.525			أتردد كثير في أخذ إجازتي عندما تكون هناك مهام كثيرة

					606.		الزم نفسي بإنجاز أعمالي في الوقت المحدد
					632.		أهمل أشتياي الشخصية لانشغالي بالعمل
					465.		أفضل المهام الصعبة التي بها نوع من التحدي
		834.					الموظفون الجدد الاقل خبرة لا يحصلون على مرتب أعلى من الموظفين القدامى
		732.					العمل في الشركة لا يعتمد على العلاقات الشخصية
		549.					يتم توزيع المهام والمسؤوليات وفق الوصف الوظيفي
		540.					تعامل ادارة الشركة جميع الموظفين وفق اللوائح
		448.					سياسة الشركة في الترقية والتدرج الوظيفي مرضية
					691.		بيئة العمل (التهوية والإضاءة والنظافة) جيدة
					698.		العلاقة بين ادارة الشركة والعاملين يسودها الاحترام
					407.		أشعر بالرضا التام عن الخدمات التي تقدمها الشركة
444.							إدارة الشركة تقدم خدمات جيدة (تأمين صحي ، ترحيل، قروض...)

إدارة الشركة تظهر احترامها للعاملين								.693
ادارة الشركة مهتمة بصحة وسلامة العاملين								.602
إدارة الشركة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين								1.086
إدارة الشركة تراعى لمصالح العاملين عند اتخاذها القرارات								.644
أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع لمساعدة الشركة لتحقيق اهدافها				.504				
مستعد للقيام بجميع المهام الممكنة من أجل الاستمرار في العمل بالشركة				1.036				
أشعر بأن أهدافى تتطابق مع أهداف الشركة				.464				
أشعر بالفخر والاعتزاز لأنى أعمل بالشركة				.573				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy								.877
Bartlett's Test of Sphericity								3296.127
Total Variance Explained								53.447

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

6,4 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (، Hair etal، 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من

0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (4-4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي .

الجدول (4/4) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 236)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
الثقة التنظيمية	5	0.826
الحوافز المادية	4	0.652
العدالة التنظيمية	5	0.727
الحوافز المعنوية	4	0.754
الالتزام التنظيمي	4	0.712
الرضا الوظيفي	3	0.711
الاجور	2	0.679

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

7,4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج Analysis Moment of Structure (AMOS 24).

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1.النسبة بين قيم x ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2.مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح

قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0.9) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته (0.05) فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05 و 0.08) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4. مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5. مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

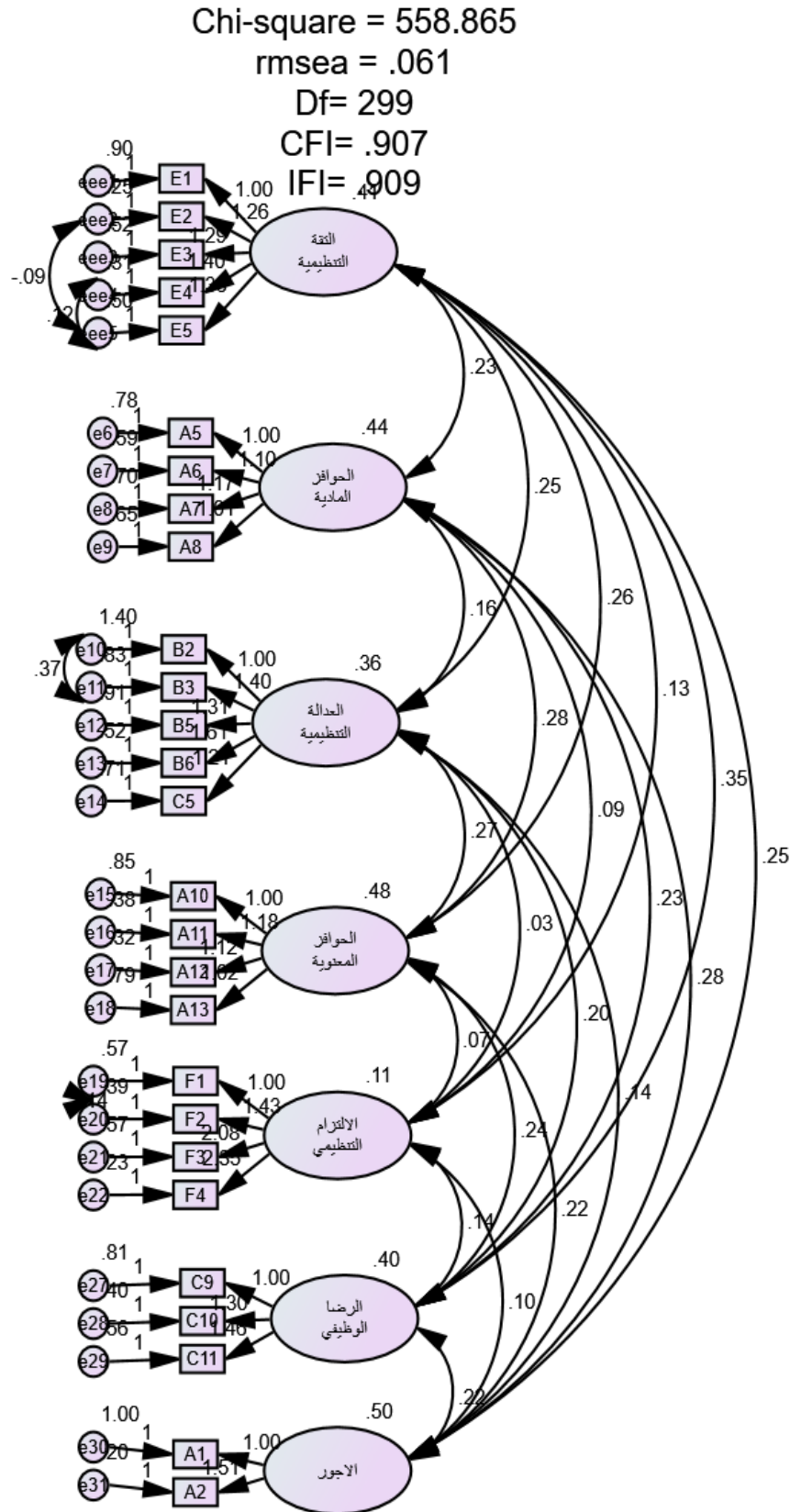
7. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

4,7,1 التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل (1/4) التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

2,7,4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (5/4) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	558.865	--	--
DF	299	--	--
CMIN/DF	1.869	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.907	>0.95	Acceptable
SRMR	0.070	<0.08	Excellent
RMSEA	0.061	<0.06	Acceptable
PClose	0.013	>0.05	Acceptable

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الطريقة الاولى لاختبار التحيز Common method bias CLF

تعتبر من الاختبارات المستخدمة للتأكد من سلامة البيانات التي تم جمعها من أنها خالية من التحيز حتي لا تؤثر على النتائج وقد يؤثر التحيز على تضخيم أو تخليص الردود أو الاستجابة ، توجد هنالك طريقتان للتأكد من سلامة البيانات الطريقة الاولى احتساب الاختلافات من بين الإجابات بحيث يجب أن لا تكون هنالك اختلافات جوهرية ، والشكل التالي يوضح تلك الطريقة.

شكل رقم (2/4) الطريقة الاولى لاختبار التحيز Common method bias CLF

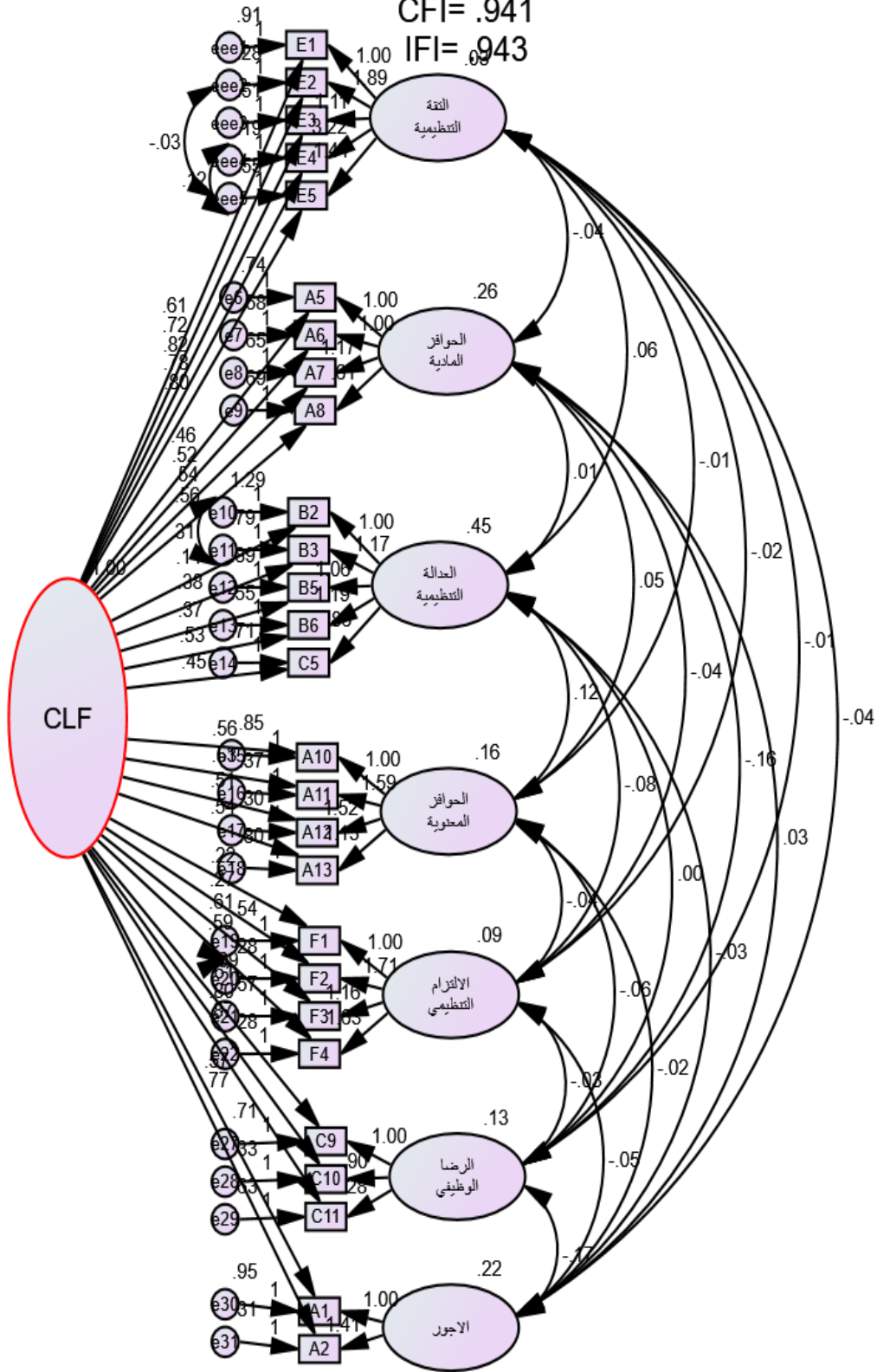
Chi-square = 436.592

rmsea = .051

Df= 272

CFI= .941

IFI= .943

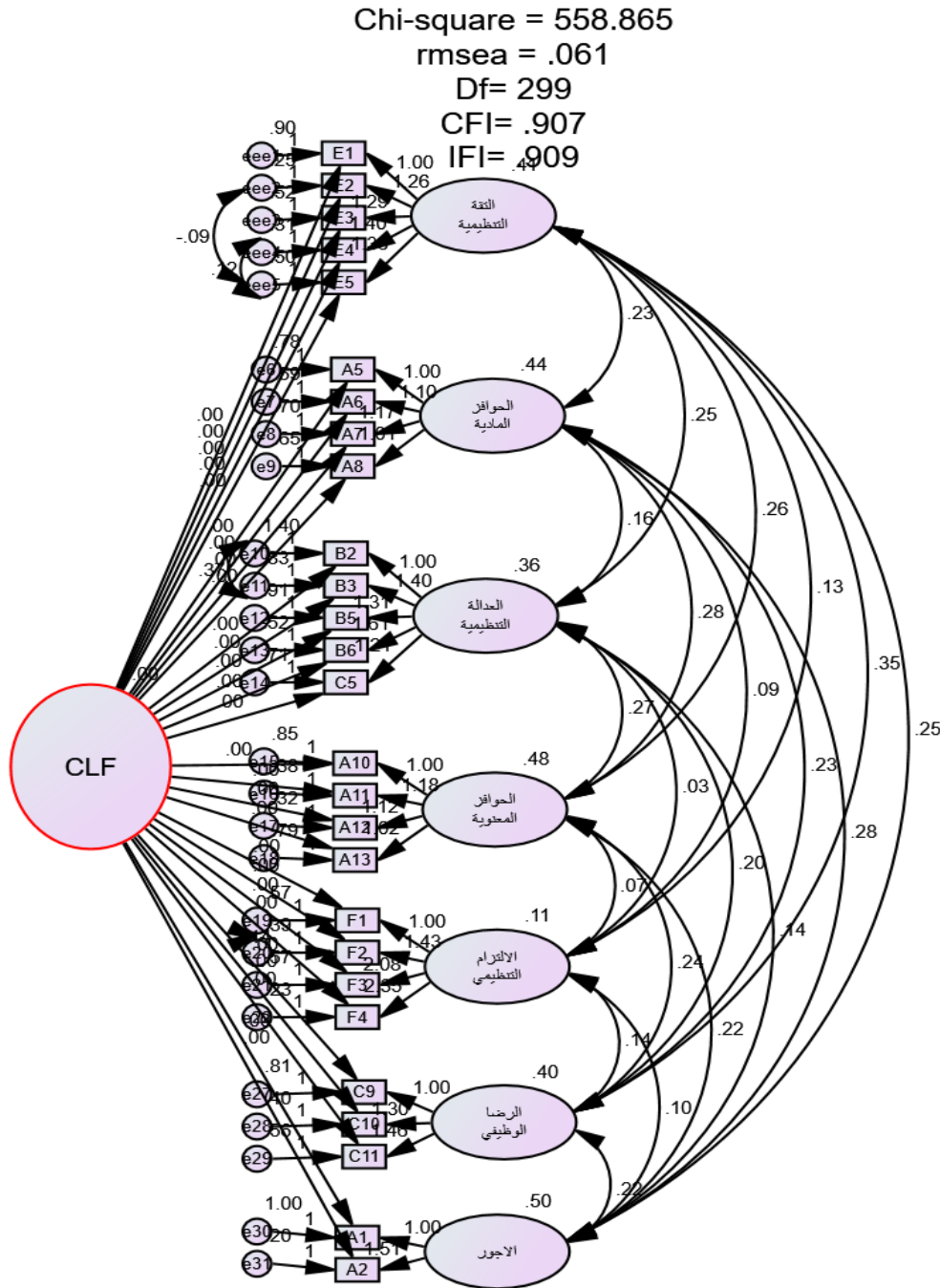


المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

Common method bias CLF

تعتبر من الاختبارات المستخدمة للتأكد من سلامة البيانات التي تم جمعها من انها خالية من التحيز حتي لا تؤثر على النتائج وقد يؤثر التحيز على تضخيم او تخفيض الردود او الاستجابة، توجد هنالك طريقتان للتأكد من سلامة البيانات والطريقة الثانية هي عدم احتساب اي اختلاف بين الاجابات بحيث يجب ان لا تكون هنالك اي اختلافات بين الاسئلة اي ان تكون كلها صفرية، والشكل التالي يوضح تلك الطريقة .

شكل (3/4) Common method bias CLF الطريقة الثانية لاختبار التحيز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

8,4 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستناداً على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70) عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من ((AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (6/4) تحليل الاعتمادية والصلاحية

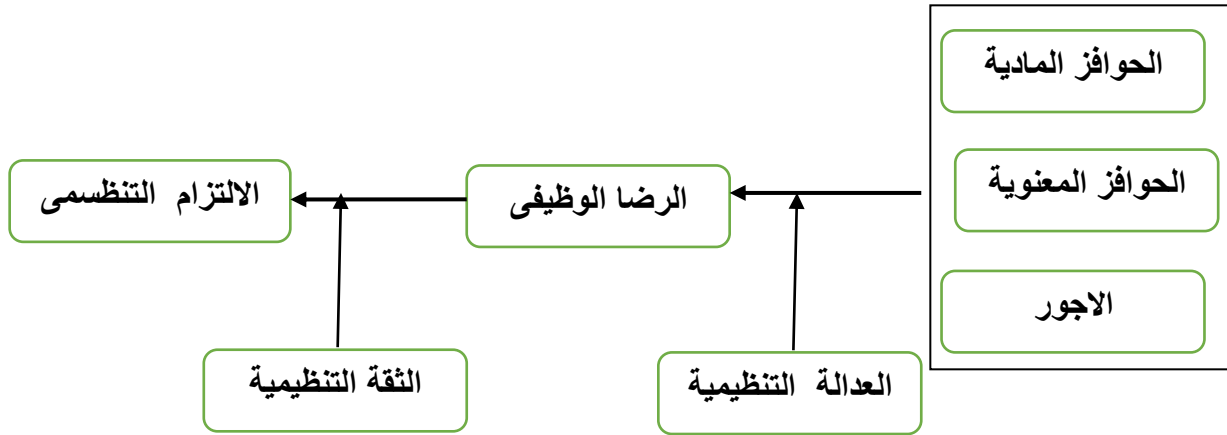
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	7	8
الثقة التنظيمية	0.876	0.592	0.703	0.902	0.769						
الحوافز المادية	0.702	0.440	0.400	0.702	0.556	0.663					
العدالة التنظيمية	0.787	0.482	0.450	0.799	0.671	0.406	0.694				
الحوافز المعنوية	0.804	0.510	0.420	0.827	0.590	0.633	0.648	0.714			
الالتزام التنظيمي	0.762	0.522	0.446	0.813	0.557	0.441	0.155	0.314	0.723		
الرضا الوظيفي	0.761	0.520	0.703	0.786	0.839	0.563	0.531	0.558	0.668	0.721	
الاجور	0.729	0.585	0.377	0.847	0.546	0.614	0.335	0.448	0.412	0.495	0.765

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

9,4 نموذج الدراسة المعدل

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الإعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فإنه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

شكل رقم (4/4) نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الدارس ، (2018)

10,4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (7/4) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (7/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
الاجور والمكافآت	المستقل	3.1096	.86541	62%
الحوافز المادية	المستقل	2.9595	.97249	59%
الحوافز المعنوية	المستقل	1.8259	.70699	36%
العدالة التنظيمية	المعدل	3.0314	.95833	61%
الرضا الوظيفي	الوسيط	3.0246	.90670	60%
الثقة التنظيمية	المعدل	2.4761	.88292	50%
الالتزام التنظيمي	التابع	2.1240	.73582	42%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

11,4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة

ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

الجدول رقم (8/4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Estimate			
.529	الحوافز المادية	<-->	الثقة التنظيمية
.636	العدالة التنظيمية	<-->	الثقة التنظيمية
.589	الحوافز المعنوية	<-->	الثقة التنظيمية
.555	الالتزام التنظيمي	<-->	الثقة التنظيمية
.840	الرضا الوظيفي	<-->	الثقة التنظيمية
.545	الاجور	<-->	الثقة التنظيمية
.386	العدالة التنظيمية	<-->	الحوافز المادية
.618	الحوافز المعنوية	<-->	الحوافز المادية
.411	الالتزام التنظيمي	<-->	الحوافز المادية
.555	الرضا الوظيفي	<-->	الحوافز المادية
.601	الاجور	<-->	الحوافز المادية
.623	الحوافز المعنوية	<-->	العدالة التنظيمية
.116	الالتزام التنظيمي	<-->	العدالة التنظيمية
.497	الرضا الوظيفي	<-->	العدالة التنظيمية
.320	الاجور	<-->	العدالة التنظيمية
.317	الرضا الوظيفي	<-->	الحوافز المعنوية
.561	الرضا الوظيفي	<-->	الحوافز المعنوية
.445	الاجور	<-->	الحوافز المعنوية
.664	الرضا الوظيفي	<-->	الالتزام التنظيمي
.387	الاجور	<-->	الالتزام التنظيمي
.499	الاجور	<-->	الرضا الوظيفي

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

المبحث الثاني

إختبار الفروض

12,4 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

إعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

1,12,4 تحليل المسار Path Analysis:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والإرتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

2,12,4 كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

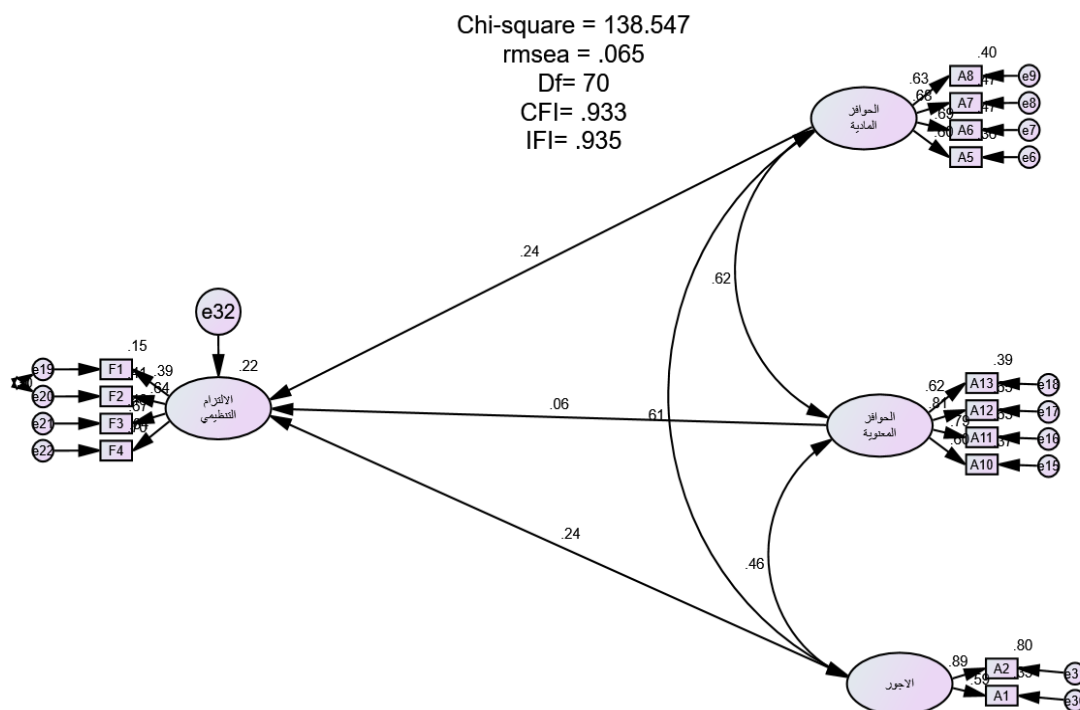
1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الإتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط ، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة إيجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي

الشكل (5/4) العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي



المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

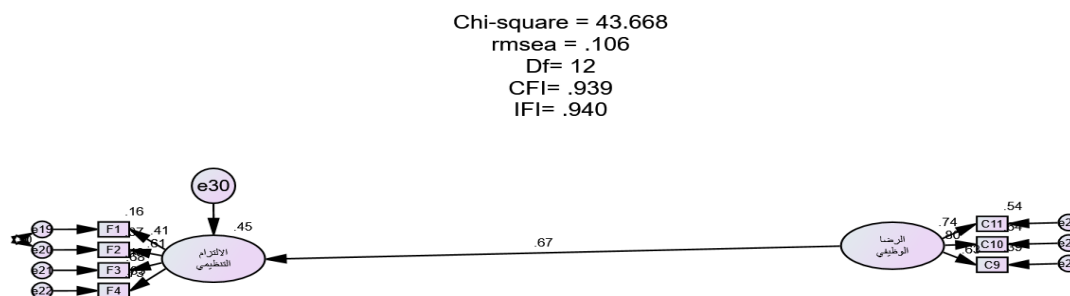
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، حيث أن المسار من الحوافز المادية إلى الالتزام التنظيمي يساوي (0.119) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.088) والمسار من الحوافز المعنوية إلى الالتزام التنظيمي يساوي (0.029) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.558) والمسار من الأجور إلى الالتزام التنظيمي يساوي (0.106) وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.042)، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (9/4) المسار من الحوافز المادية والمعنوية والأجور إلى الالتزام التنظيمي (Estimate)

الفرضيات	Estimate	S.E.	C.R.	P
الالتزام التنظيمي	.119	.069	1.708	.088
الالتزام التنظيمي	.029	.050	.586	.558
الالتزام التنظيمي	.106	.052	2.033	.042

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
الشكل (6/4) العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي



المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، حيث أن المسار من الرضا الوظيفي إلى الالتزام التنظيمي يساوي (.326) وهو دال إحصائية عند مستوي معنوية (***)

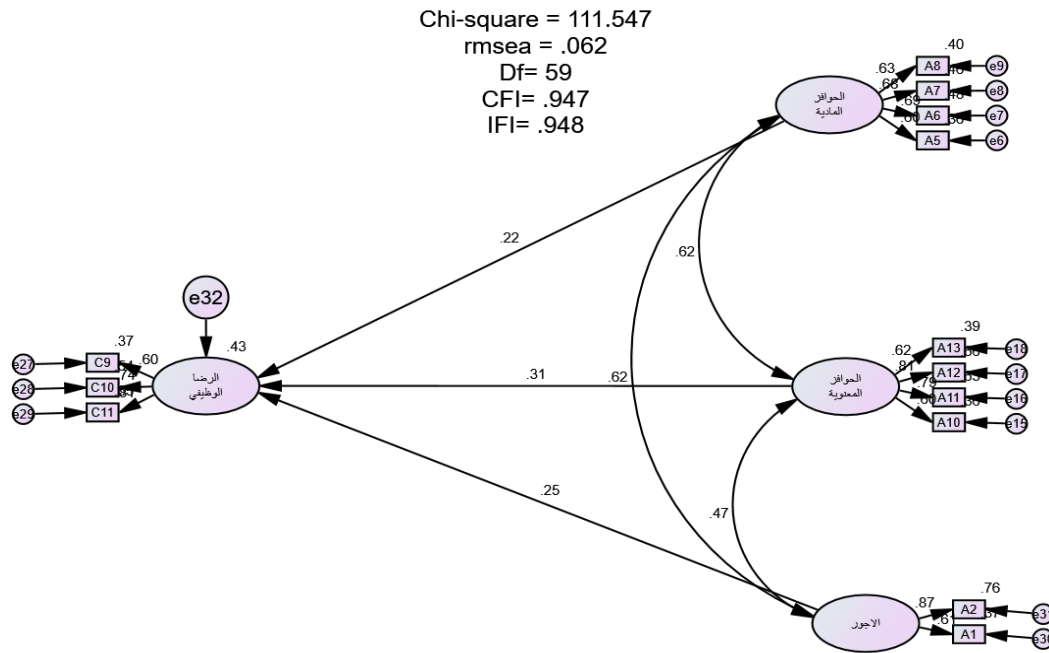
الجدول رقم (10/4) المسار من الرضا الوظيفي الى الالتزام التنظيمي (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا الوظيفي ----> الالتزام التنظيمي	.326	.070	4.677	***	par_7

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ايجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي

الشكل (7/4) العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، حيث أن المسار من الحوافز المادية إلى الرضا الوظيفي يساوي (0.220) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.085) ، والمسار من الحوافز المعنوية إلى الرضا الوظيفي يساوي (0.296) وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.003) ، والمسار من الأجور إلى الرضا الوظيفي يساوي (0.224) وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.019)

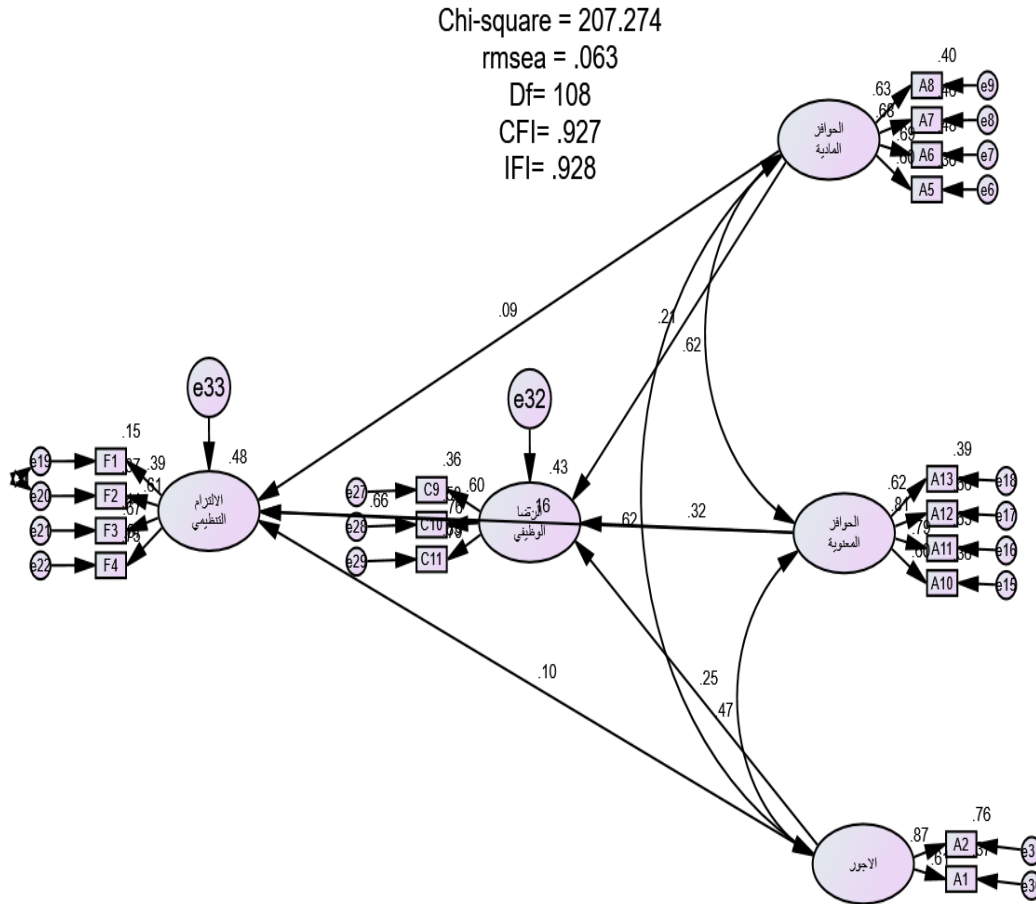
الجدول رقم (11/4) المسار من الحوافز الى الرضا الوظيفي (Estimate)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate		
par_10	.085	1.723	.128	.220	المادية	<---
par_11	.003	2.928	.101	.296	المعنوية	<---
par_12	.019	2.355	.095	.224	الاجور	<---

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الرئيسية الثالثة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الايجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي

الشكل (8/4) العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز المادية والالتزام التنظيمي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام سلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (12/4) المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمي (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا	<---	الحوافز المادية	.206	.126	1.631	.103	A
الالتزام	<---	الرضا	.327	.082	3.999	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

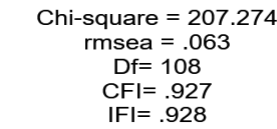
ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى إستخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوى الدلالة (0.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (13/4) المسار غير المباشر للرضا الوظيفي (Estimate)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.067	-.009	.226	.160

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الشكل (9/4) العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (14/4) المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمى
(Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المعنوية	<---	الرضا	.299	.100	2.975	.003	A
الرضا	<---	الالتزام	.327	.082	3.999	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

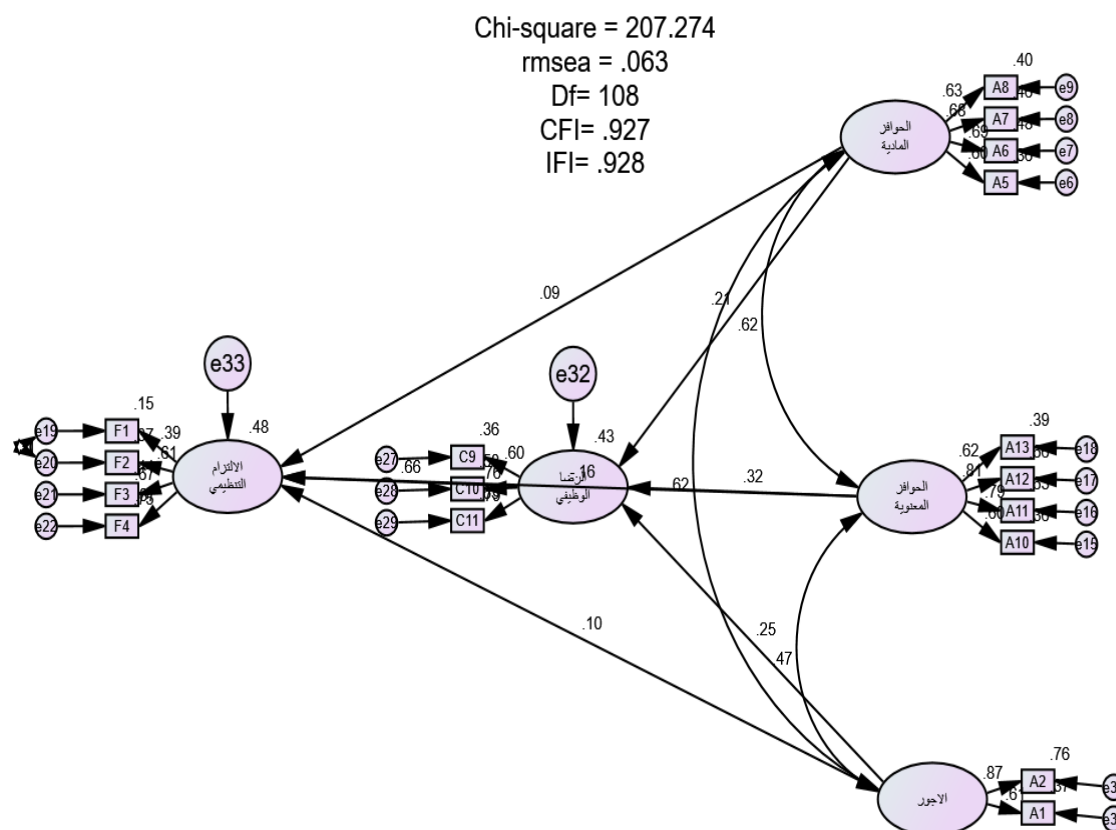
ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (15/4) المسار غير المباشر للرضا الوظيفي (Estimate)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.098	.045	.207	.003

الفرضية الرئيسية الخامسة : الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الايجابية بين الأجور والالتزام التنظيمي

الشكل (10/4) العلاقة بين الرضا الوظيفي والاجور والالتزام التنظيمي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (16/4) المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمي (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا	<---	الاجور	.223	.094	2.358	.018	A
الالتزام	<---	الرضا	.327	.082	3.999	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018) ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

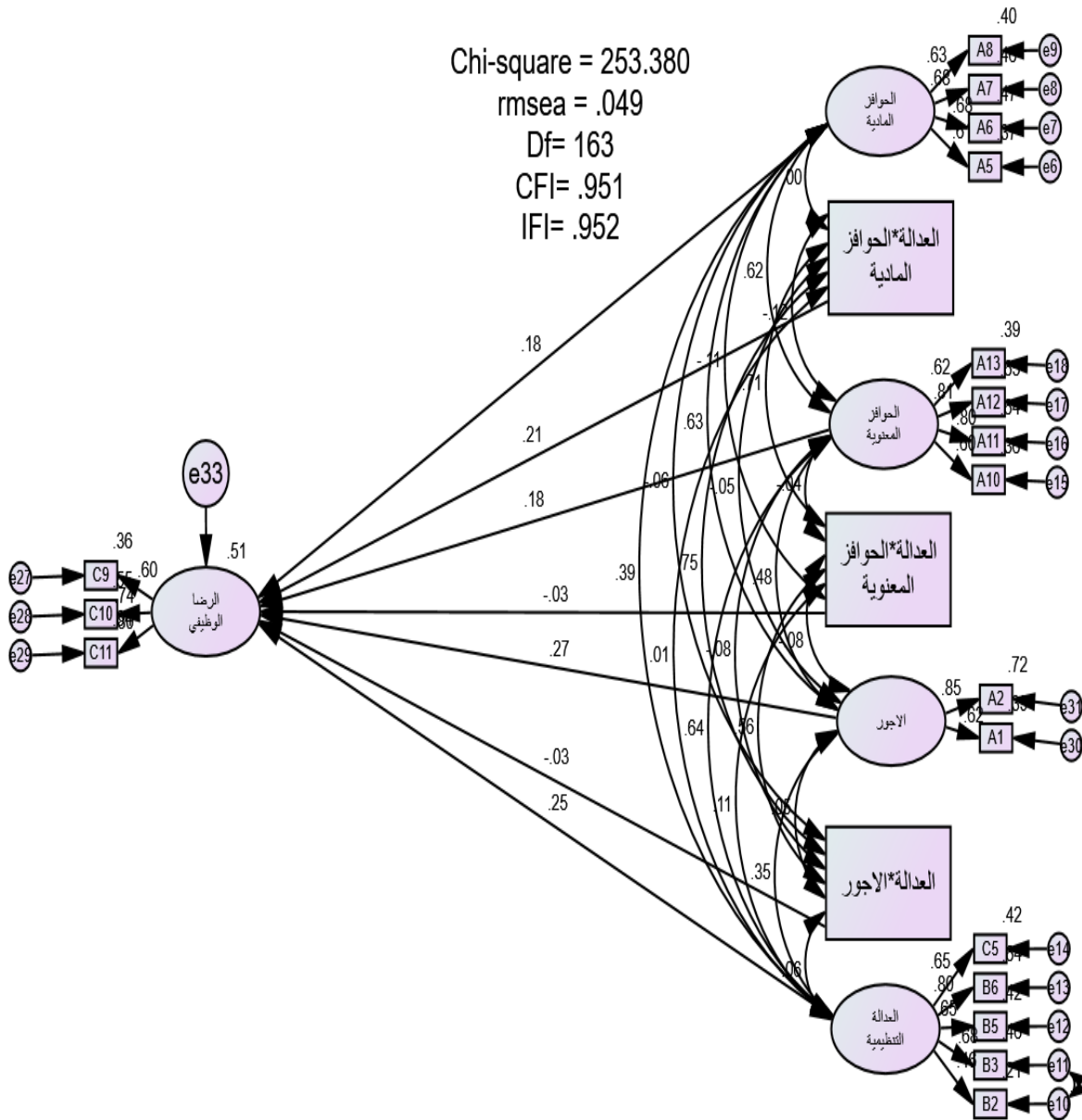
الجدول رقم (17/4) المسار غير المباشر للرضا الوظيفي (Estimate)

Parameter			Estimate	Lower	Upper	P
A x B			.073	.027	.172	.018

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الرئيسية السادسة : العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي

شكل رقم (11/4) العلاقة بين العدالة التنظيمية الحوافز المادية والرضا الوظيفي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة إستخدم الدارس على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر الغير مباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار.

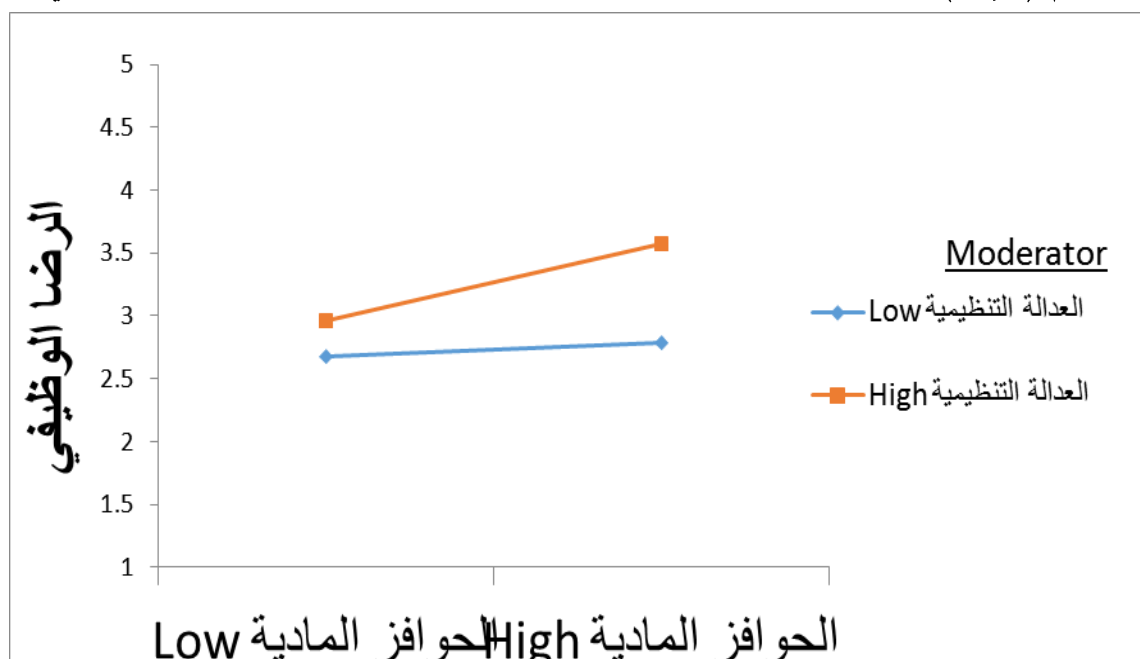
الجدول رقم (18/4) المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الالتزام التنظيمي (Estimate)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات
par_15	.166	1.386	.131	.182	مادية <---
par_24	.079	1.755	.071	.125	العدالة* المادية <---
par_27	.020	2.318	.116	.270	العدالة التنظيمية <---

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin 2016) الشكل التالي يوضح العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي والشكل التالي يوضح ذلك الاثر.

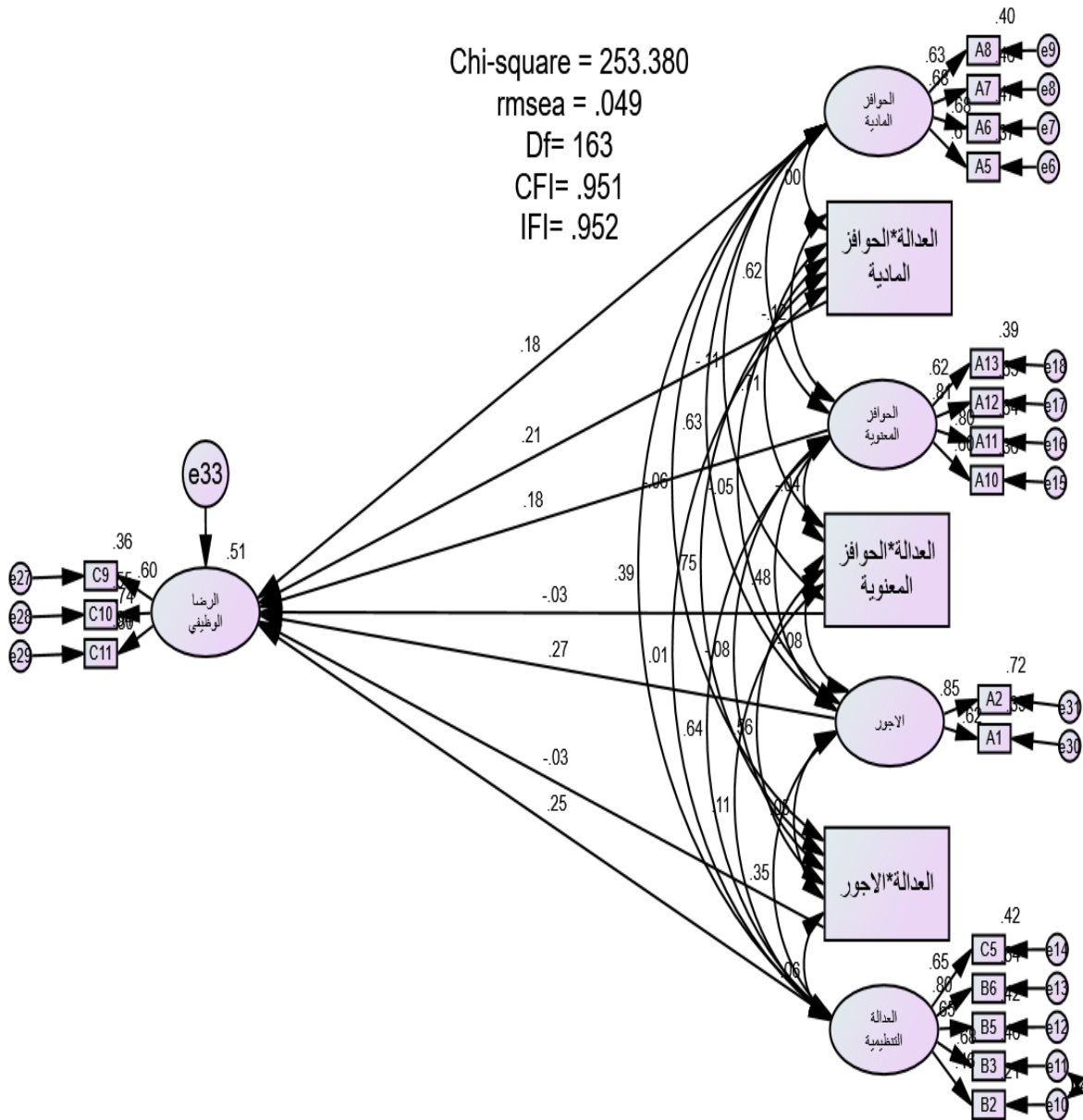
شكل رقم (12/4) العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي



من الشكل (12/4) يتضح أن العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية السابعة : العدالة التنظيمية يعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

الشكل (13/4) العلاقة بين العدالة التنظيمية الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر الغير مباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار.

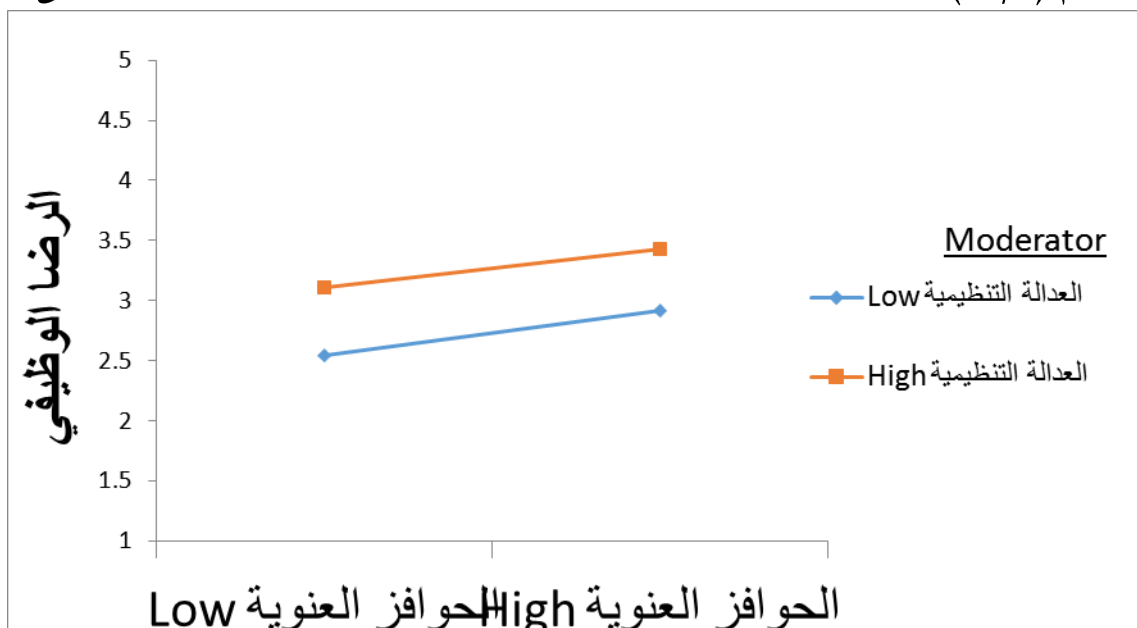
الجدول رقم (19/4) المسار من الحوافز المادية والمعنوية والأجور إلى الرضا الوظيفي
(Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا	<---	معنوية	.176	.120	1.471	.141	par_16
الرضا	<---	العدالة التنظيمية* معنوية	-.019	.056	-.337	.736	par_25
الرضا	<---	العدالة التنظيمية	.270	.116	2.318	.020	par_27

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

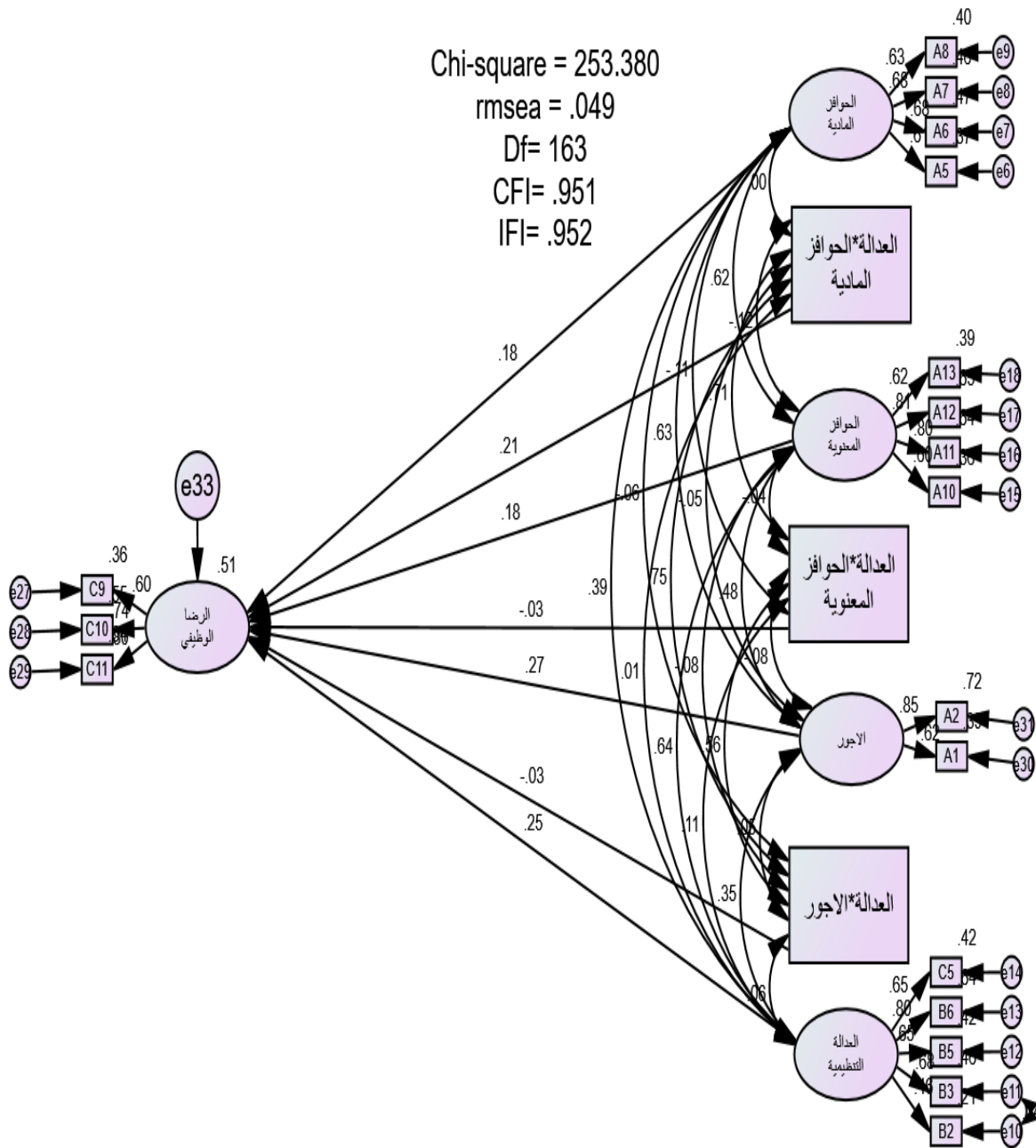
لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع إلى قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin. 2016) الشكل التالي يوضح العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي والشكل التالي يوضح ذلك الأثر.

شكل رقم (14/4) العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي



يتضح من الشكل (14/4) أن العدالة التنظيمية تضعف العلاقة الايجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

الفرضية الرئيسية الثامنة : العدالة التنظيمية يعدل العلاقة الايجابية بين الاجور والرضا الوظيفي
الشكل (15/4) العلاقة بين العدالة التنظيمية الاجور والرضا الوظيفي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر الغير مباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار.

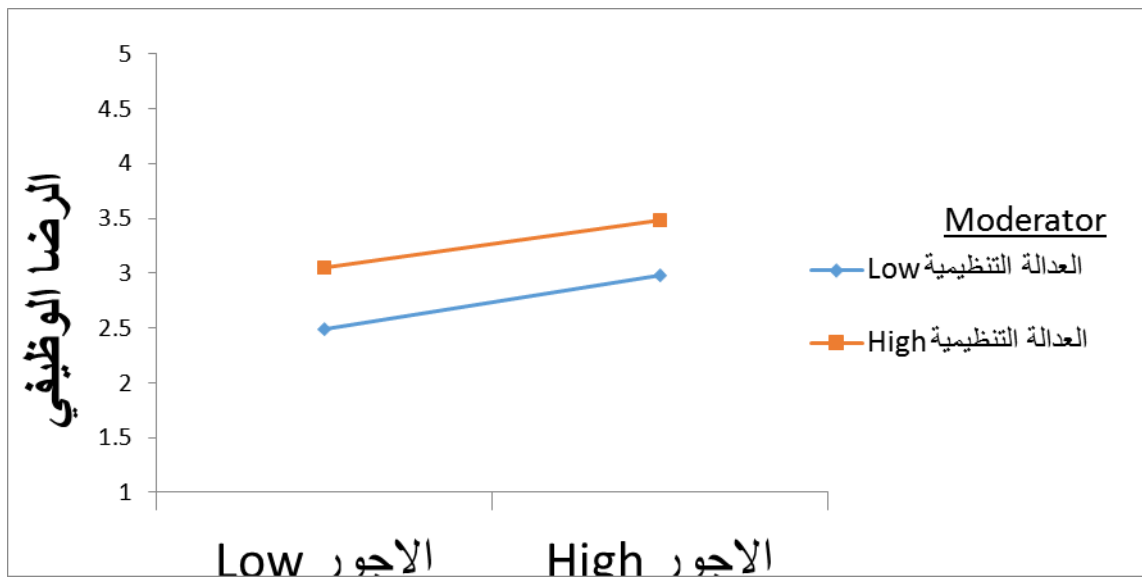
الجدول رقم (20/4) المسار من الحوافز المادية والمعنوية والاجور الى الرضا الوظيفي
(Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا	<---	اجور	.231	.097	2.377	.017	par_17
الرضا	<---	العدالة التنظيمية* الاجور	-.019	.062	-.305	.760	par_26
الرضا	<---	العدالة التنظيمية	.270	.116	2.318	.020	par_27

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين الاجور والرضا الوظيفي حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع إلى قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin. 2016) الشكل التالي يوضح العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الاجور والرضا الوظيفي والشكل التالي يوضح ذلك الأثر.

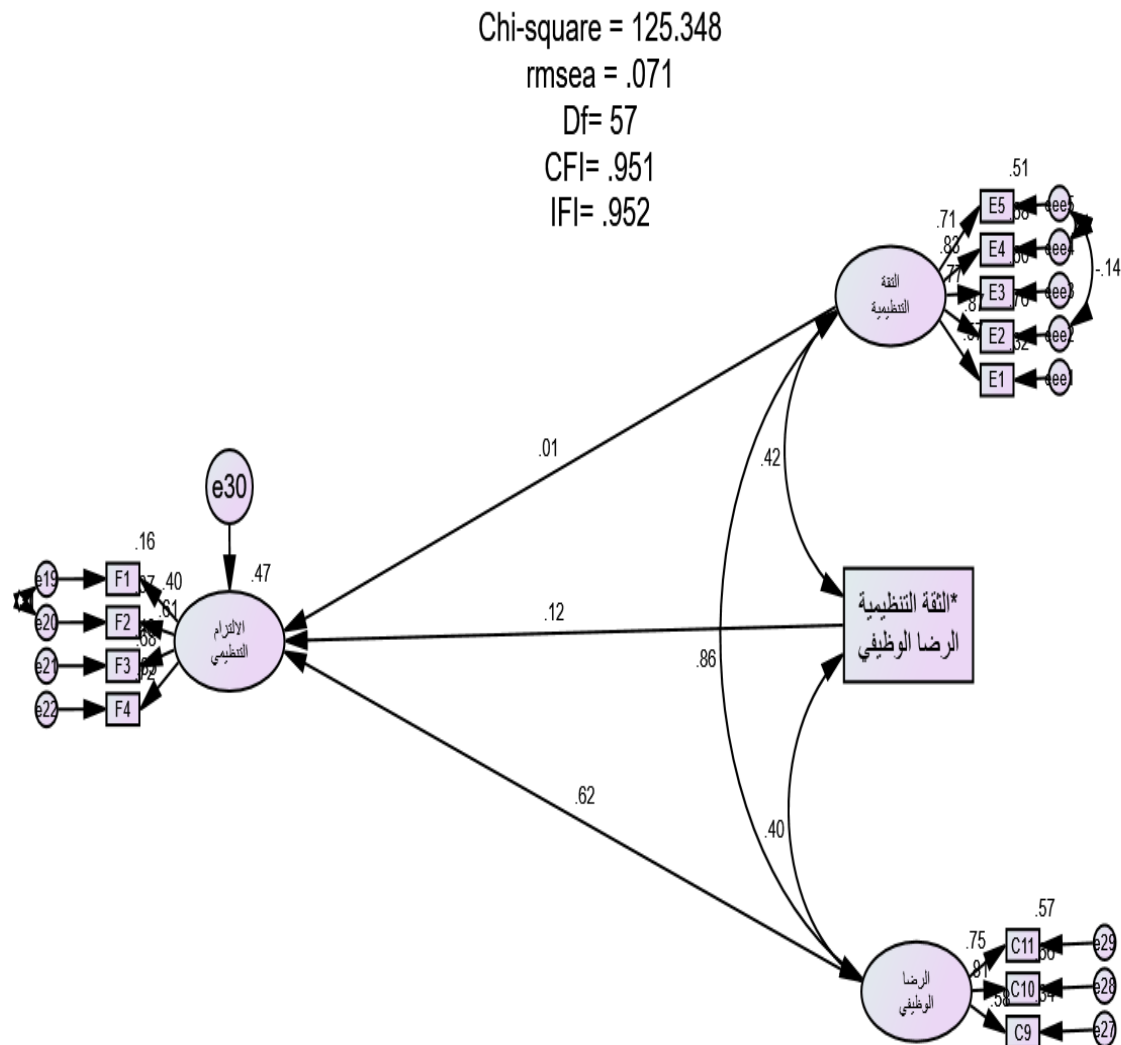
شكل رقم (16/4) العدالة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الاجور والرضا الوظيفي



يتضح من الشكل (16/4) أن العدالة التنظيمية تضعف العلاقة الايجابية بين الاجور و الرضا الوظيفي

الفرضية الرئيسية التاسعة : الثقة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

الشكل (17/4) العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر الغير مباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار.

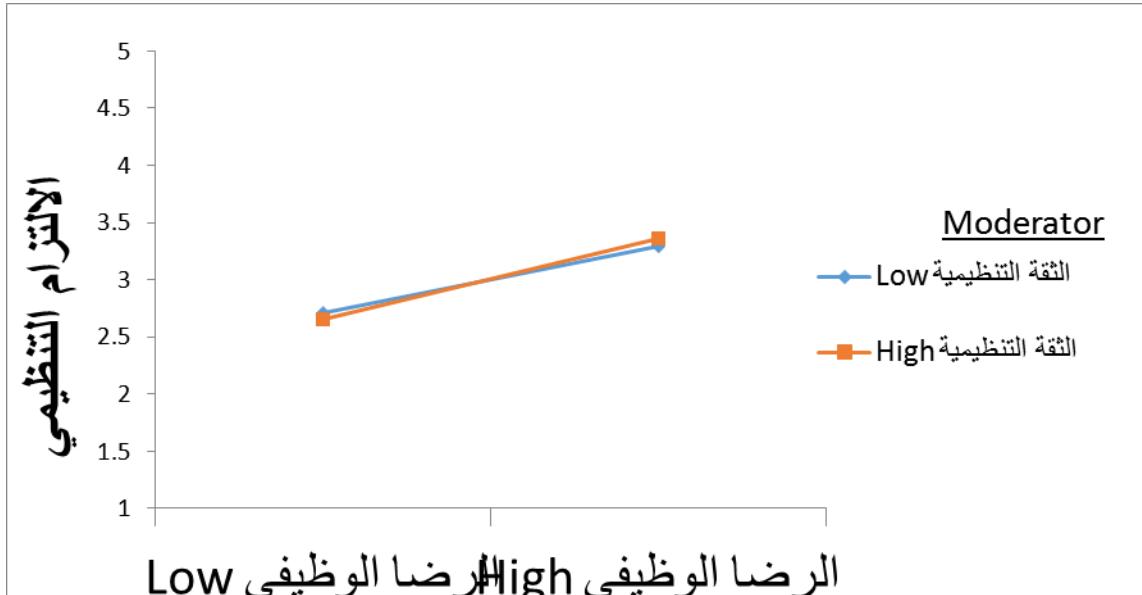
الجدول رقم (21/4) المسار من الثقة التنظيمية الى الالتزام التنظيمي (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام التنظيمي	<---	الثقة التنظيمية	.323	.121	2.676	.007	par_13
الالتزام التنظيمي	<---	الرضا الوظيفي	.003	.099	.034	.973	par_14
الالتزام التنظيمي	<---	الثقة التنظيمية*الرضا الوظيفي	.031	.019	1.687	.092	par_18

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع إلى قسمين (عالي ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin. 2016) الشكل التالي يوضح الثقة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والشكل التالي يوضح ذلك الأثر.

الشكل رقم (18/4) الثقة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي



يتضح من الشكل (18/4) أن الثقة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (22/4) ملخص اختبار الفرضيات

الفرضيات	حالات الإثبات
العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي	
هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي	لم تدعم
هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي	لم تدعم
هناك علاقة ايجابية بين الاجور والالتزام التنظيمي	دعمت
مستوي دعم الفرضية	دعم جزئي
العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	
هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	دعمت
مستوي دعم الفرضية	دعم كامل
العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي	
هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي	لم تدعم
هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	دعمت
هناك علاقة ايجابية بين الاجور والرضا الوظيفي	دعمت
مستوي دعم الفرضية	دعم جزئي
الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الايجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي	
الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الايجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي	لا يوجد توسط
الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الايجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي	توسط تام
الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الايجابية بين الاجور والالتزام التنظيمي	توسط جزئي
مستوي دعم الفرضية	دعم جزئي
العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز و الرضا الوظيفي	
العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي	تقوي العلاقة
العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	تضعف العلاقة

تضعف العلاقة	العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الاجور والرضا الوظيفي
مستوي دعم الفرضية دعم جزئي	
الثقة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	
تقوي العلاقة	الثقة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
مستوي دعم الفرضية دعم كامل	

الفصل الخامس

ملخص ومناقشة النتائج

الفصل الخامس

ملخص ومناقشة النتائج

0,5 المقدمة :

تم اختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (247) استبيان بنسبة استجابة بلغت (76%) من جملة الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها (300) استبيان موجه إلى شركات الهاتف السيار (سوداني، زين، MTN) ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS.23) من أجل الحصول على الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والارتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات حيث كانت أسئلة البحث على النحو التالي: ماهو أثر الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي في شركات الهاتف السيار في السودان ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية وتشمل الآتي:

1. هل توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي؟
2. هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي ؟
3. هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ؟
4. هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي؟
5. هل العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي .
6. هل الثقة التنظيمية تعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؟

1,5 ملخص النتائج:

1. لا توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.
2. لا توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.
3. توجد علاقة إيجابية بين الأجور والالتزام التنظيمي.
4. توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
5. لا توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.
6. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.
7. توجد علاقة إيجابية بين الاجور والرضا الوظيفي.
8. الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي.
9. العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي.
10. الثقة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2,5 مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م).

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ:

1,2,5 العلاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي :

تم دراسة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لهذا الغرض تم جمع المعلومات لفهم مدى تأثير الحوافز في تصور وفهم العاملين للالتزام التنظيمي . وقد تم إجراء الدراسة في مؤسسات تعددت فيها الاشكالات الالتزام التنظيمي للظروف التي طرأت على سوق العمل في شركات الاتصالات التي وقعت تحت ضغط العولمة والاقتصاد العالمي مما أثر عليها وجعل العاملين في حالة عدم استقرار مستمر حيث أكد التحليل العاملي لمعطيات الدراسة ذلك بنسبة عالية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي من خلال التحليل العاملي لمتغير الحوافز (المادية) مع الالتزام التنظيمي ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (شراب، 2007) و (الهيبي، 2005) التي أشارت الى عدم وجود علاقة بين الحوافز المالية وبين الإنتاجية وسلوك الأداء ومنه سلوكي الرضا والولاء بل قالت العكس تماماً إن التحفيز يمكن أن ينعكس سلباً على الإنتاجية والولاء التنظيمي عندما تهمل الأسباب المتعلقة بالصراع التنظيمي وتتصدع العلاقات مما يخلق شعوراً بعدم المساواة والعدالة بين الأفراد العاملين حيث أنها توصلت إلى وجود عدم وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والالتزام.

ما توصلت اليه نتائج الدراسة يتفق مع دراسة هاوثورن (1927-1932) حيث نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماماً كبيراً ، لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد الذي يحقق الرضا الوظيفي ، بل هنالك عوامل كثيرة لها أثر كبير في تحقيق الرضا والالتزام التنظيمي.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (رجاء الحربي ، 2013) ، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي . ودراسة (إبراهيم ، 2003) التي أشارت إلى أن الحرمان من الحوافز يؤدي إلى التأثير على درجة الولاء وعلى درجة الاستقرار ، التأثير على درجة التعاون بين الزملاء .

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بشركات الهاتف السيار إن الحوافز المادية لم تعد تحفزهم، ولذلك نسبة لأنهم يشعرون أنهم في وضع مادي مريح وذلك لارتفاع معدلات الأجور والمكافآت في قطاع شركات الهاتف السيار والاتصالات عموماً والمواهب على وجه الخصوص،

وكذلك سهولة التنقل من شركة إلى شركة أخرى داخل وخارج السودان وذلك وفق الامتيازات التي تمنحها الشركة ، بسبب أن سوق العمل أصبح مفتوحاً لأصحاب المواهب والمهارات العالية في ظل العولمة ، لذا يجب على الإدارة النظر في تحفيزهم من خلال النواحي المعنوية مثل مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتكليفهم وتفويضهم بمهام ومسؤوليات بها نوع من التحدي والإنجاز ، ومنحهم التقدير والاحترام الكافي ليشعروا أن وظائفهم التي يشغلونها في هذه الشركات تعطيهم مكانة اجتماعية يفاخروا بها بين أقرانهم ومعارفهم.

2,2,5 العلاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي:

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العكش، 2009) التي أشارت إلى وجود خلل في طرق وآليات الترقية . وهو ما أكدته النتائج التي توصل إليها الباحثون والمختصون. واتفقت مع دراسة (نور ، 2011) والتي توصلت الى ان هناك علاقة ضعيفة بين الاعتراف باهمية العاملين والالتزام التنظيمي وان هناك علاقة ضعيفة بين سياسات التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

واختلفت مع دراسة (جبرالد ، 2011) والتي توصلت الى ان هناك علاقة قوية بين المكافآت غير المادية والتزام المعلمين ، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الفارس ، 2011) ودراسة (غريب ، 2012) والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم اهتمام إدارة شركات الهاتف السيار إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل المشاركة في وضع الأهداف ومنح حرية التعبير عن الآراء والمشورة وضعف التقدير والثناء للعاملين داخل شركات الهاتف السيار وذلك بسبب حرص الإدارة على تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل مجلس الإدارة وذلك لدواعي حدة المنافسة وسرعة إيقاع الأداء لشركات الهاتف السيار.

3,2,5 العلاقة بين الاجور والالتزام التنظيمي:

أوضحت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بالاجور ، ويعزى ذلك إلى أن الحوافز محددة من محددات الالتزام، تؤثر إيجاباً في الالتزام التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة علي (ميا وآخرون ، 2009) التي أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفارس ، 2011) التي أشارت إلى تأثير سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي ودراسة (بن محيا ، 2014) التي أشارت إلى وجود علاقة متوسطة بين المكافآت والالتزام التنظيمي ، ودراسة (الطجم ، 1996) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية متبادلة بين نظام المكافآت والالتزام التنظيمي وإسهامها في التنبؤ بمستوى الالتزام ، واتفقت مع دراسة (شنيق ، 2008) التي توصلت الى ان زيادة الاجر تزيد من معدل الانتاج والانتاجية ، واختلفت مع دراسة (جبرالد ، 2011) التي توصلت الى ان المكافآت المادية ليس لها تأثير على التزام المعلمين، وتشير النظرية الاقتصادية إلى أن المال هو الحافز أو الدافع

الأساسي للعمل ، وعلى هذا الأساس فكر علماء الاقتصاد وعلى رأسهم آدم سميث ، وعلماء الإدارة وعلى رأسهم فردريك تايلور بأن زيادة الإنتاجية والرضا يرتبطان بشكل مباشر بمقدار ما يحصل عليه الفرد من مال لقاء الجهد والوقت الذي يقدمه للمنظمة (الهيئة، 2005) ، يرجع السبب إلى انه وفقاً لنظرية ماسلو إن لا زالت حاجات العاملين الأساسية غير مشبعة وتتنظر إلى أن الحوافز المادية خاصة الأجر والمكافآت هي الحافز والمحرك الأول لها لتحقيق أهدافها ومن ثم الاستقرار والالتزام للمنظمة.

4,2,5 العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي :

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الأحمدي، 2006) و(علاونة، 2006) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ، ودراسة (خليفة والملاحمة ، 2009) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، ودراسة (الدخيل الله، 1995) التي كشفت أن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي ، ودراسة (Aamir Chughtai & Sohail Zafar ، 2006) التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين الرضا والالتزام، دراسة (سلامة، 1999) وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط طردى بين درجات الالتزام ودرجات رضاهم بشكل عام ، ودراسة (سلامة، 2003) التي أوضحت وجود علاقة بين مستوى الرضا والالتزام التنظيمي ، والسبب يرجع إلى أن الالتزام التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، وأن الرضا أحد المسببات الكبرى التي تسيطر على الالتزام، كما أن الرضا الوظيفي يمثل قوة تنبؤية كبرى تفوق الالتزام، بل يعتبر الرضا الوظيفي محددًا للالتزام (Shin & Hyun، 1991) . واختلفت هذه النتيجة مع (المخلافى، 2001) ، (قمر، 2015)

5,2,5 العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي :

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العكش، 2007) التي أشارت إلى ضعف تأثير نظام الحوافز والمكافآت على الأداء، ودراسة (الغامدى، 2003) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين نظام الحوافز التشجيعية ودرجة الرضا الوظيفي، ودراسة (محبوب، 2015) والتي أشارت أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين. واختلفت مع دراسة (chrarness&Gneezy، 2006) والتي توصلت إلى أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور إذا لم يدفع ، وأن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها ، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها ، ودراسة (عوض الله، 2012) والتي توصلت إلى هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي .

ويرجع السبب إلى أنه وفقاً لنظرية هزبيرج إن العوامل التي تخلق لدى شعوراً بالرضا عن الوظيفة أو العمل هي العوامل الدافعة (التقدير، الترقية، التقدم، الإنجاز، العمل ذاته، احتمالات النمو والتقدم في مجال العمل، والمسؤولية)، بينما العوامل التي تسبب شعور الفرد بالإستياء عن العمل تسمى العوامل الصحية أو المحافظة على الاستمرار في العمل هي (سياسات المنظمة، نمط الإشراف، العلاقات مع الزملاء، العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، الأجر والراتب، الأمن والاستقرار).

وإن إيقاع الأداء بشركات الهاتف السيار يمتاز بالسرعة والمركزية في اتخاذ القرارات وذلك لحدة المنافسة، لذلك نجد كثير من العاملين بشركات الهاتف السيار يحتاجون إلى التحفيز المعنوي أكثر من التحفيز المادي خاصة للذين يمثلون الإدارة الوسطى الإشراف يحتاجون إلى منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة في الأهداف والتفويض بتحمل عبء مسؤوليات أعلى من وظائفهم التي يشغلونها والتقدير والاحترام

إدراك القائمون على الموارد البشرية إن الحوافز توفر قدراً من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزاماً وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع، وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية ومعنوية، وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظم جانت ونظام المشاركة في المكاسب ونظام هالسي ونظام راون (بدر، 2008).

6,2,5 العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي:

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عوض الله، 2012) و(الجريد، 2007) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل، و(الوذنانى، 1999) التي توصلت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات والترقيات لها أهمية كبيرة في التأثير على الرضا الوظيفي، (أبوسينية، 2008) أثبتت إن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي. واختلفت مع (الغامدى، 2003) والتي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين نظام الحوافز التشجيعية من حيث الممارسة ودرجة رضا معلمى الصفوف الأولية.

ويرجع السبب إلى أن إدارة شركات الهاتف السيار تقوم بتطبيق سياسة الحوافز المعنوية والتي تتمثل في منح العاملين تدريب مميز في الشهادات الاحترافية والتدريب الخارجي، والمشاركة في وضع الأهداف وإبداء الرأي والمشورة، ومنح شهادات الشكر والتقدير عن طريق برامج الموظف المتميز.

يؤدي الرضا إلى تحقيق الأداء المرتفع للفرد لأنه إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال وإمتنان كبيران تجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى إرتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح أي إن الإنخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلباً

على مستوى أدائه وتفسر هذه الحالة أن الأداء هو نتيجة طبيعية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن ودراسات ليكرت ومارش (عيسى، 2013) ، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي ، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي الى الاحساس بالرضا (يوسف، 1999).

7,2,5 العلاقة بين الأجور والرضا الوظيفي:

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الأجور والرضا الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الباحسين، 2004) والتي توصلت إلى أن عنصر الراتب والمكافآت من أهم عناصر الرضا الوظيفي وأن هناك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي ، و(الديحاني، 2007) التي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي. دراسة (التجاني، 2010) التي توصلت إلى هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

ويرجع السبب في ذلك أن شركات الهاتف السيار تمارس وتطبق سياسة التحفيز المادي ، خاصة الأجور والمكافآت وذلك للمحافظة على العاملين المتميزين ، وأن هناك عوامل أخرى مثل سوق العمل والمنافسة، هذه العوامل أصبحت هي التي تتحكم في بقاء واستقرار العاملين خاصة العاملين أصحاب الكفاءات والمهارات الفنية العالية .

8,2,5 الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Shin & Reyes، 1991) والتي توصلت إلى الرضا يختلف عن الإنتماء وأن الرضا هو السبب الغالب على الإنتماء بقوة تنبؤية أكثر من الإنتماء ، وأن الرضا هو الذي يحدد شكل الإنتماء . ودراسة (الحربى ، 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى الولاء التنظيمي ، ودراسة (الجريد ، 2007) التي توصلت إلى هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية ، ودراسة (القرنى، 1996) التي توصلت إلى أن المكافآت المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيراً واضحاً يدفع الفرد للإجتهاد في العمل فتزداد إنتاجيته ، وأن الحوافز المعنوية تساعد على تحسين الأداء ، وأن الحوافز المعنوية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي أكثر من الحوافز المادية.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العجمي ، 1999) التي أشارت إلى أن الولاء التنظيمي هو سبب للرضا الوظيفي أكثر من كونه مجرد نتيجة له . وإلى ن هنالك علاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الأخرى مثل الإشراف والإتصال والترقية وليس من بينها الرضا الوظيفي.

يرجع السبب إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر على العلاقة بين الحوافز والالتزام ، بمعنى يحدث تدرج للعاملين من حيث علاقتهم بالمنظمة حين تتبنى الإدارة سياسة تحفيز إيجابية يتأثر العاملون إيجابياً بهذه السياسة وينتج عنها رضا وظيفي ، وباستمرار السياسات التحفيزية الإيجابية يزيد ارتباط العاملين بمنظمتهم ويتحول الرضا إلى التزام وولاء تنظيمي.

9,2,5 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي

تم دراسة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية كمتغير معدل على هذه العلاقة لهذا الغرض تم جمع المعلومات لفهم مدى تأثير العدالة في تصور وفهم العاملين للرضا الوظيفي. أوضحت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يتأثر إيجاباً بالحوافز ، ويعزى ذلك إلى أن الحوافز تعتبر من محددات الرضا الوظيفي ، تؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (سعيدة، 2015) و (الخشالي ، 2004) التي أوضحت أن هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، ودراسة (Konovsky and Floger ، 1989) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عدالة التوزيع ومستوى رضا العاملين حول زيادة الأجر ، وأن عدالة الإجراءات لها علاقة بشعور الفرد العامل بالولاء التنظيمي والثقة بالرؤساء. ودراسة (محمود ، 2012) أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية للعدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ودراسة (خضير، 2014) توصلت إلى الحوافز بنوعيتها المادية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل لها أثر إيجابي مباشر على كل أبعاد العدالة التنظيمية.

10,2,5 الثقة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

تم دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كمتغير معدل على هذه العلاقة لهذا الغرض تم جمع المعلومات لفهم مدى تأثير الثقة في تصور وفهم العاملين للالتزام التنظيمي. أوضحت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بالرضا الوظيفي ، ويعزى ذلك إلى أن الرضا الوظيفي محدد هام من محددات الالتزام، يؤثر إيجاباً في الالتزام التنظيمي . اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الأحمدي ، 2006) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ، وتتفق مع دراسة (غنيم، 2007) التي تشير إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة الوطنية . ودراسة (Brown, Gaylor, 2002) خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء والرضا الوظيفي ودراسة (خليفات والملاحمة ، 2009) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا والولاء التنظيمي. (بن خليفة وفارس، 2014) خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. واختلفت مع دراسة (Chen ,etal، 1998) التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

الالتزام التنظيمي للموارد البشرية عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية ، كما أنه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء، والنمو المستمر في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات في العصر الحاضر ، فالمنظمة عبارة عن نظام System للعلاقات الاجتماعية المترابطة الصادرة من الأفراد والجماعات العاملة بها، حيث تستمر العلاقة قائمة ما دام التحصيل يزيد عن العطاء، وفقاً لمعاييرهم القيمية، بما يحقق التعادل (Equilibrium) من وجهة نظر المنظمة والأفراد والجماعات العاملة بها ، وأي خلل يستلزم إعادة التوزيع Redistribution حيث إن التوازن بين الأخذ والعطاء يرتبط بنوعين من القرارات، أحدهما يتعلق باستمرار البقاء بالمنظمة، أو ترك المنظمة، والثاني يتعلق بالكم والنوع الذي سيعطيه للمنظمة في حالة البقاء، ولكل من هذه القرارات عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية (الكبيسي ، 2004)، ولذلك لابد من البذل المتبادل بين الطرفين وهذا هو بداية الرهان، والضمان لاستمرارية العطاء، وديمومة الولاء. وعلى ما سبق من خلال نتائج النموذج المستخدم في الدراسة لابد لإدارة المؤسسات من العمل على معالجة التسرب التنظيمي وذلك من خلال بعض المحددات لنقل اتجاهات العاملين للإدارة العليا لرسم سياسات تقديم خدمات وامتيازات تساعد العاملين على البقاء وعدم التفكير في ترك الخدمة . كما ولابد من إيجاد آلية لنقل أفكار ووجهات نظر العاملين ودوافعهم ورغباتهم المتنوعة لإدارة المؤسسات وذلك لاتخاذ القرارات الصائبة . تمثل إدارة الموارد البشرية حلقة الوصل بين العاملين وإدارة المؤسسة، لهذا لابد من ربط العاملين بها وذلك بهدف إحساس العاملين بالمشاركة في صنع القرار.

3,5 التأثيرات:

1,3,5 النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة الحوافز والالتزام التنظيمي ، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به الحوافز والالتزام التنظيمي في الشركات والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن الحوافز والرضا الوظيفي لهما تأثير كبيراً على الالتزام التنظيمي.

درجة تأثير حاجات ورغبات العاملين المتغيرة وفقاً للعوامل الديمغرافية ووفقاً لنظرية ماسلو تؤثر على الحوافز ، الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي وتمثل منطقة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية .

2,3,5 مضامين الدراسة التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات وسياسات في نظم الحوافز تتسم بالعدالة والموضوعية تساعد المنظمة في تحسين أدائها الكلي مما تكسبها صفة استمرارية الأداء ، كما أن تبني سياسة الالتزام التنظيمي يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وذلك نظراً للتغيرات الكبيرة التي طرأت في سوق العمل ، واصبح الكثير من الوظائف متاحة عبر الانترنت ، والعمل على تقليل تكلفة التوظيف وذلك بالحد من ظاهرة التسرب الوظيفي ، والعمل على تحديث نظم الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين .

على إدارة الشركات الهاتف السيار أن تسعى لتطبيق نظم حوافز والتزام تنظيمي مما يكون لهما أثر كبير في رضا العاملين والتزامهم مبنية على ثقة العاملين في إدارتهم لكي تحقق التميز والريادة.

4,5 محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

أ. حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على شركات الهاتف السيار (شركة زين ، شركة سوداني، شركة MTN) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة علي باقي القطاعات.

ب. تناولت هذه الدراسة خمسة متغيرات الحوافز ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، والثقة التنظيمية وهذه المتغيرات قد لا تجتمع كلها في كثير من الدراسات السابقة.

ج. تم استخدام الاسييان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً .

5,5 التوصيات:

1. التأكيد على تبني سياسة الالتزام التنظيمي من قبل الشركات السودانية وذلك لما له من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها. وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي والحوافز والرضا الوظيفي.

2. التأكيد على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني من الالتزام التنظيمي لما له من دور في نشر سمعة المنظمة مما يعمل على إكسابها ميزة تنافسية مستدامة.

3. زيادة اهتمام الشركات بخدمة العاملين والعمل على خلق بيئة مستقرة وجاذبة من خلال تقديم مكافآت وأجور مجزية ، تطوير قدرات ومهارات العاملين ، وتوفير خدمات مميزة من خلال دعم الأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية والرياضية .

4. ضرورة تعاون جميع شركات الهاتف السيار، بوضع إستراتيجية واضحة تسهم في تعزيز ورفع الالتزام التنظيمي واستقرار العاملين ، والعمل على الاحتفاظ بالعاملين، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين الشركات .

6,5 الدراسات المستقبلية:

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في مبحث الدراسات السابقة ، كما إن الهدف من هذا الفصل هو اختبار العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي من خلال نموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحث مستقبلاً فيما يلي:

1. الدراسات المستقبلية يجب أن يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لان هذه الدراسة أجريت على عاملين بشركات الهاتف السيار قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن الشركات الأخرى وذلك لاستخدام عاملين لديهم مؤهلات أكاديمية عليا قد يكون فيه مستوى عالي من التجانس بين المستجيبين مما قلل الأخطاء ويمكن أن لا تتمثل نفس النتائج أن تمت وسط عاملين ليست لديهم مؤهلات أكاديمية عليا . أجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات... الخ.

2. ولكون موضوع الالتزام التنظيمي أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء فترى الدارسة أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم خاصة وأنها لها مدلولاتها اللغوية المختلفة (ولاء ، التزام، انتماء) وتأثيرها مع عوامل أخرى تأخذ أحياناً دور وسيط وأخرى معدل من أجل تقوية العلاقة.

3. دراسة بعض المتغيرات التي أخذت في هذه الدراسة بدون أبعاد مثل (العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية) وأثرها على الالتزام التنظيمي.

7,5 الخاتمة :

اهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة وتناول الموضوعات التالية ، نتائج الدراسة البيانات الأساسية ، الاسهامات النظرية والعملية للدراسة، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المصادر العربية :

الكتب:

- (1) ابراهيم ، عبد الباري ، وآخرون (2008) ، إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين ، دار وائل للنشر، عمان .
- (2) ابن فارس، أبو الحسين أحمد بن زكريا (1990) معجم مقاييس اللغة، تحقيق: هارون، عبد السلام محمد، ط ٤، ج2، دار الجبل ، بيروت.
- (3) ابن منظور (1956) . لسان العرب مج 14 بيروت.
- (4) ابو الكشك ، محمد نايف ، (2006) ، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والطباعة، عمان .
- (5) ابوسن ، أحمد ، (2008) ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، مطابع العملة ، الخرطوم .
- (6) أبوشیخة ، نادر أحمد (1997) ، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في الأجهزة العربية ، مكتبة نايف ، الرياض.
- (7) أسعد ، محمد محسن ، ورسلان ، نبيل إسماعيل ، (1982) الرضا لوظيفي للقوى البشرية عاملة في المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز ، " مكتب الاقتصاد والإدارة.
- (8) السالم محمد السالم (1997) ، الرضا لوظيفي للعاملين في لمكتبات لجمعية بالمملكة العربية السعودية ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض.
- (9) الفيروزابادي، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، القاهرة .
- (10) القبلان ، يوسف محمد ، (1981) آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- (11) المشعان ،عويد (1413/1993) ، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت .
- (12) بدر، حامد ،(1983) ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت.
- (13) بربر ، كامل (1997) ، إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت .
- (14) جون فيشر (2003) ، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة .
- (15) حسن ،ابراهيم بلوط (2002) ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت .
- (16) حسن راوية ،(2001) ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الدار الجامعة، الاسكندرية.

- 17) حسن، إبراهيم بلوط (2000) ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت .
- 18) حمادات ، محمد (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- 19) خضر لطفي إبراهيم ، (2000) ، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، عالم الكتب ، القاهرة .
- 20) درة ، الصباغ ، (2008) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحنى نظمي، ط1 ، دار وائل للنشر : عمان ،الأردن
- 21) رشيد ، مازن فارس (2003) ، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والابعاد السلوكية لتطبيقاته ، مركز بحوث كلية العلوم الادارية ، الرياض.
- 22) زايد ، عادل محمد ، (2006) ، العدالة التنظيمية -المهمة القادمة للموارد البشرية ، المنظمة العربية للإدارة ، القاهرة.
- 23) السلمي، على (1985) ، إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة .
- 24) شاويش ، مصطفى (2004) ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ط3 ، دار الشروق، عمان .
- 25) شاويش ، مصطفى نجيب (1996) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 26) صابر ، فاطمة عوض ، وخفاجة ، ميرفت على (2002) ، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية .
- 27) صديق ، محمد جلال سليمان ،(2005) ، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المغربية : كلية التجارة، جامعة المنصورة .
- 28) الصيرفي ، محمد (2009) ،التحليل على مستوى المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث، القاهرة
- 29) عادل بن صلاح عمر عبر الجبار، محمد بن مترك القحطاني،(2007)، علم النفس التنظيمي والإداري ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ط1 ، الرياض
- 30) عباس ، سهيلة ، (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل ، عمان .
- 31) عبد الرحمن، محمد عبد الحميد (2010) الحوافز والولاء للتعظيم في المنظمات، دار الكتب الوطنية، بنغازي .
- 32) عبد الوهاب ، علي (1982) ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة ، الرياض
- 33) عبد الباقي، صلاح الدين (2005) ،مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

- (34) عبدالرحيم ، زاهر (2011) ، مفاهيم جديدة في الموارد البشرية ، دار الراجعية للنشر ، عمان .
- (35) عبدالعزيز على حسن ،(2008)، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية ، المنصورة .
- (36) عبيدات ، ذوقان وآخرون (2004) ، البحث العلمي : مفهومه وادواته ، اشراقات للنشر والتوزيع .
- (37) العدلي ، ناصر محمد ، وآخرون (1981) ، اتجاهات المهندس السعودي نحو عمله مدى ممارسة المهندس السعودي للأعمال الفعلية ، دراسة ميدانية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- (38) العساف ، صالح حمد (2003) ، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية (سلسلة البحث في العلوم السلوكية) ، مطابع مكتبة العبيكان ، الرياض .
- (39) عقيلي ، عمرو وصفي ،(1996) ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران ، عمان .
- (40) على حسن ، عبدالعزيز(2008) ، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية ، المنصورة .
- (41) فليح ، فاروق وعبدالمجيد ، السيد (2005) ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- (42) فهمي ، منصور (1982)، إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- (43) فهمي ، منصور (1982)، إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- (44) القحطاني، سالم ، وآخرون ، (2004) ، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات الـ SPSS ، ط2 ، المطابع الوطنية الحديثة، الريا .
- (45) الكبيسي ، عامر خضير ، (2005) ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
- (46) كيث ، ديفيز (1990) ، السلوك الإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبدالحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف ، ط2 ، نهضة للنشر والتوزيع، القاهرة .
- (47) اللوزي ، موسى ،(2010) ، التطوير التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة ، ط4 ، عمان ، دار وائل للنشر
- (48) اللوزي ، موسى(1995) ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، مجلد(٢٢ أ) العدد (6) ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- (49) ماهر، أحمد، (2009) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- (50) محمد الصيرفي ،(2005)، السلوك التنظيمي ، حورس للنشر والتوزيع ، الاسكندرية .

- (51) محمد حمادات ،(1426/2006) ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- (52) المشعان ، عويد (1993) ، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت .
- (53) المعاينة ، احمد علي (2007)، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية واقع وآفاق، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان.
- (54) معلوف ، لويس. (1976) المنجد في اللغة والأعلام ، دار المشرق ، بيروت.
- (55) نصرالله ، حنا(2002) إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر، عمان.
- (56) الهيتي ، خالد عبدالرحيم ، (2003)، ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، دار وائل، عمان .
- (57) أوما سيكاران (2006) ، طرق البحث في الادارة ، ترجمة اسماعيل على بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض
- (58) سعد زغلول (2003) ، دليلك الى البرنامج الاحصائي spss ، العراق

الرسائل العلمية :

- (1) (حواس ، أميرة محمد ، (2003) ، أثر الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- (2) ابراهيم ، احمد عثمان (2003) ، نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الاكاديميين بجامعة النيلين ، رسالة ماجستير، جامعة النيلين ، السودان
- (3) ابراهيم ، أحمد عثمان ، نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة كلية التجارة جامعة النيلين ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .
- (4) أبو جاسر ، صابرين مراد (2010) ، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا ، إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- (5) أبو سنيينة ، تغريد سليمان ، (2008)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل.
- (6) أسماء طه نوري الشكرجي ، (2008)، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية لإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

- (7) البدراني ، بدر (2007) ، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- (8) الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم،(1426/2005) ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، بحث ميداني معهد الإدارة العامة . بدون طبعة بدون دار نشر.
- (9) الرويلي، نواف، (2001/ 1423) ، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة.
- (10) الزهراني ، عبد الواحد (2002) ، الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (11) الزهراني ، أحمد بن حسن الوزاب ،(2012) ، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- (12) الشكرجي ، اسماء طه نوري (2008)، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- (13) الطائي، رشا ناصر (2007) ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- (14) باجودة ، ندى بنت حسن، (2010) ، واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات ، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- (15) البدراني ، حمد سلمان ، (2010) ، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- (16) التجاني، محمد حسن (2010) ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ivumba/su 176680

- (17) الثمالي ، عبدالله محمد (2002) ، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- (18) الثمالي ، عبدالله محمد الطجم ، (2002) ، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- (19) الجريد ، عارف مائل ، (2007) ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- (20) الجعيد، عوض عتيق (2004) ، العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- (21) الحارثي ، درهوم بن عايض ، (1999) ، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- (22) حسن ، سالى على (2002) ، العلاقة بين تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- (23) الحنيطى ، إيمان محمد على (2000) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية ، عمان .
- (24) الخزاعلة، محمد سلمان،(2001)، مدى رضا المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين عن تطبيق منحى الإشراف التربوي في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.
- (25) الدوسرى ، سعد عميقان ، (2005) ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي فى الاجهزة الامنية - دراسة ميدانية على منسوبي الشرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- (26) الديرى ، عبير عبدالله فلاح ، الثقة التنظيمية للرؤساء بالمؤسسات فى الوحدات الادارية النسائية فى الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير قسم ادارة عامة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- (27) رمضان، نعمت، (2007)، الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات الثانوية في مديرية عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية، عمان.

- (28) رنا ناصر صبر الطائي ، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- (29) الرويلي ، نواف (2003) ، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- (30) الزهراني ، أحمد حسن (2011) ، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الابداعي ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- (31) الزهراني، حسين صالح، (2011) ، الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- (32) سعاد، السلوم ،(1422/ 1423)، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض
- (33) سلامة ، رتيبة (2003) ، الممارسات لإدارية مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين ، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان.
- (34) سلامة ، رتيبة (2003): الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن
- (35) سلطان، سوزان أكرم (2006) ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- (36) سلمان ، احمد ، (2004) ، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء الوظيفي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، جمهورية مصر العربية.

- (37) السلوم ،سعاد ، (2003) عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (38) الطائي ، رنا ناصر ، (2007) ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة بغداد .
- (39) العبادي ،احمد (1998) ، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.
- (40) العساف ،حسين موسى ،(2006) ، التمكين الوظيفي لدى القيادات لجامعات الاكاديمية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار التنظيمي الطوعي لدى اعضاء هيئاتها التدريسية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن
- (41) العساف، حسين موسى (2006) التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- (42) العكش، علاء خليل محمد ، (2007) ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- (43) العميري ، بندر على حمد ، (2012) ، دور تكريم شهداء الواجب ورعاية اسرهم في تعزيز الولاء التنظيمي ، من وجهة نظر الافراد من منسوبي قطاع شرطة بقيادة حرس الحدود بمنطقة نجران ، رسالة ماجستير ، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- (44) العنزي ، فياض احمد ، (2008) ، مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين في كلية املك خالد العسكرية،دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- (45) عويضة ،أهاب أحمد (2008) ، أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، محافظات غزة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- (46) الغامدي ، عبدالمحسن عبدالله (2011) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

- (47) غنيم ، يوسف (2007) ، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس ، فلسطين .
- (48) فرج ، شذى ابراهيم (2013) ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة ، رسالة دكتوراة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.
- (49) فلمبان ، ايناس فؤاد نواوى (2008) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، أم القرى ، مكة المكرمة.
- (50) القطاونة ، نشات أحمد ، (2003) ، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الاردن.
- (51) الكايد ، جعفر أحمد محمد (1999)، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية ، دراسة ميدانية - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن.
- (52) محمد ،شذا لطفى محمود(2012)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس ، جامعة النجاح الوطنية.
- (53) مراد نعموني ،(2006) ، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي ، دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الانتاج ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر.
- (54) المعاينة، احمد علي (2005) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- (55) الونداني ، عوض محمد ، (1999) ، أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الاجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- (56) وردة العزيز ، (2010) ، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية،جامعة الجزائر ، بوزريعة .
- (57) الوطبان ، فهد ناصر ، (2010) ، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحولية لدى رؤساء الاقسام العلمية، بالجامعات السعودية ، اطروحة دكتوراة في الادارة التربوية ،غير منشورة ،الرياض ، جامعة الملك سعود.

58) العديلي ،ناصر(1401/1981) ، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية . معهد الإدارة العامة . رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا هبولدت.

59) البدراني ،بدر (2007/ 1427) ، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط.جامعة ام القرى مكة المكرمة

المجلات:

- 1) الاحمدى ، طلال عايد ، (2004) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة ، المجلة العربية للإدارة ، مج (24)، ع (1) ، الكويت
- 2) إسكنر ، سوزى رؤوف ، (2007) ، تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العامل في نحو رؤسائهم . مجلة بحوث الادارية - مصر، مج 25، ع 3.
- 3) الأغبري ،عبد الصمد (2002) ، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية دراسة ميدانية" ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد ، (109) ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت .
- 4) البديوي ،محمود (2007)، "الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة"، مجلة عالم السعودية .
- 5) الدخيل الله دخيل الله (1995) ، "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، مجلة جامعة الملك سعود، مج العلوم التربوية والدراسات الإسلامية .
- 6) بدر ،السالم (1983) "الاتجاه الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين" ، مجلة الإدارة.
- 7) حبشي، نجدي و باخوم، رأفت (2004) ، "المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا" ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، المجلد (17) العدد (3) .
- 8) حسانين ، جاد الرب عبدالسميع ، (2004) ، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية" ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد(26) ، العدد (2) .
- 9) حنان الاحمدى (2006) ، "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (13)، العدد (3) .
- 10) الحوامدة ، نضال (2004) ، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية ، الوزارات الخدمية الاردنية ، مجلة جامعة الملك سعود ، ع 1 ، مج 15

- 11) الحوامده ، نضال (2004) ، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء الوظيفي ، والثقة التنظيمية ، الوزارات الخدمية الأردنية" ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (15) ، العدد (1) .
- 12) الخشالي، شاكر (2003) ، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (6) ، العدد (1) ، عمان .
- 13) خضير، نعمة عباس، (1996)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد (31)
- 14) خليفات ، عبدالفتاح صالح ، والملاحمة ، مثني خلف ، (2009) ، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية" ، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25) العدد (3،4)، دمشق.
- 15) الدخيل الله ، دخیل الله ، (1995) ، "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (7) ، العدد (1) العلوم التربوية والدراسات الاسلامية .
- 16) الديحاني ، طلاع محمد، (2007) ، "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي - دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية" ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، العدد (2)، الكويت.
- 17) رشيد ، مازن فارس ،(2004) ، الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الادارية ، الكويت :جامعة الكويت ، ع 1
- 18) رفاعي ، رجب حسنين (2004) ، "دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية" ، المجلة العلمية ، المجلد (21) ، العدد (37)، كلية التجارة ، جامعة اسيوط ، مصر .
- 19) زايد ، عادل محمد ، (1995) ، تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين ، جامعة القاهرة.
- 20) سعد علي العنزي ، مؤيد يسوف نعمة الساعدي ، (2004) ، "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث" ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 5، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- 21) السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009) ، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (25)، العدد (2) .

- (22) السعودي ، موسى أحمد (2005) ، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية الأردن" ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد (32) ، العدد (1) .
- (23) السعودي ، موسى أحمد ، (2005) ، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية" ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (32) ، العدد (1) ، الاردن .
- (24) سلامة ، عادل (1999) ، "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس" ، مجلة كلية التربية، العدد (23) ، الجزء (1) .
- (25) سلامة، عادل (1999) "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس". مجلة كلية التربية ، العدد (١)، الجزء (23) .
- (26) شراب ، ماجد محمد والخطيب ، مازن اسماعيل (2007) ، "تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى اداء موظفى بلديات قطاع غزة الكبرى" ، مجلة الجامعة الاسلامية ، (سلسلة الدراسات الانسانية) ، المجلد (15) ، العدد (2) .
- (27) صديق ، محمد (2005) ، "أثر إدراك الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية" ، مجلة الازهر .
- (28) الطجم ، عبدالله ، (1996) ، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية فى التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي ، بالاجهزة الادارية السعودية" ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، مج(4) ، العدد(1) ، (103-125)
- (29) طه ، حسنين السيد (2007) ، "أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين بالقيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، العدد (1) ، الملحق الثاني ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر .
- (30) عبد الخالق ، نصيف ، (1982) ، "الرضا الوظيفي وثره على إنتاجية العمل" ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (6) ، العدد (52) .
- (31) عبد الصمد الأغبري، (2002) ، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)" ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية العدد (109) ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت .
- (32) عبدالسميع ، جمال عبدالحميد ، (2010) ، "الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل - دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنى سويف" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد (4) ، مصر .

- (33) العبيدي ، نماء جواد (2012) ، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد (8)، العدد (24) ، العراق .
- (34) العتيبي ، سعود، السواط ، عوض الله (1997) ، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك سعود والعوامل المؤثرة فيه" ، مجلة الاداري ، العدد (7)، معهد الادارة العامة ، الرياض.
- (35) العتيبي ،سعود ، السواط ،(طلق عوض الله ،(1997) ، الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي مجلة الاداري، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ع(7)
- (36) العجمي ، راشد شبيب ، (1999) ، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية ندراسة ميدانية" ، مجلة الاداري ،العدد (72) ، معهد الادارة العامة ، مسقط.
- (37) العديلي ، ناصر (1980) ، الدوافع والحوافز والرضا ، مجلة معهد الادارة ، العدد (36) الرياض
- (38) العطوي ، عامر على حسين ، (2007) ، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي" ، مجلة جامعة القادسية، المجلد (10) العدد (1) ، كلية الإدارة والاقتصاد.
- (39) العطوي، عامر (2007)، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. جامعة القادسية.
- (40) علاونة ، معزوز (2006) ، قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس ، بحث مقدم لمؤتمر المعلم في الألفية الثالثة ، في جامعة الإسرائ .
- (41) علوان قاسم نايف،(2007)، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15 ، ليبيا .
- (42) غريب، معاذ نجيب، (2012) "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد (1).
- (43) الفارس ، سليمان (2011) ، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد(27) ، العدد (1) ، دمشق .
- (44) فليح ، حكمت محمد ،(2010) ، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (83) ، تكريت .

- (45) الفهداوى ، فهمى خليفة ، القطاونة ، نشات أحمد (2004) ، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية ، للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية" ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (24) ، العدد (2) ، الاردن
- (46) القطان ، عبدالرحيم ، (1987) ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والاداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الاسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية ، المجلة العربية للإدارة ، مج(11) ، ع(2) ، (5-31)
- (47) كامل ، مصطفى ، والبكري ، سوين(1990)، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة " ، مجلة الإدارة ، المجلد (23)، عدد يوليو 1990
- (48) اللوزى ، موسى (1995) ، "إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل" ، سلسلة الدراسات (أ)، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد 22 ، العدد 6 ، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية ، عمان .
- (49) متعب ، حامد كاظم ، سوى ، عامر علي (2008)، "دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد ، المجلد (10) العدد (2).
- (50) محارمه ، محمد ثامر (2000)، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (2) ، الرياض .
- (51) محمد ، علي حسين ، " استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية : دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول ، يناير 2002
- (52) المخلافي ، محمد (2001) ، "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء" ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (17) العدد(1) ، دمشق .
- (53) المعاني ، ايمن عودة ، (1999) ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الاداري ، مسقط ، معهد الادارة العامة ، ع 78
- (54) معاينة ، عادل واندراوس ، رامى ، (2009)، درجة ممارسة القيادات الاكاديمية فى الجامعات الاردنية للعناصر المؤثرة فى الثقة التنظيمية ، دراسة وصفية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج 10 ، ع 4
- (55) المعشر، زياد يوسف ، الطراونة ،مجدولين عصرى(2012) ، اثر موضوعية نظام تقييم الاداء فى الثقة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات فى مديريات التربية والتعليم محافظة الكرك ، الاردن ، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال ، مج 8 ، ع 4

- (56) ميا ، على ، وآخرون ، (2009) ، "أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد(31) ، العدد (3).
- (57) النقيب، مؤيد عبد الكريم شاكر (2012)، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الانبار ، العراق: ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد4، عدد9.
- (58) هاشم ، صبيحة قاسم ، والعابدي ، علي رزاق جواد (2010) ، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمت في الكوفة الجنوبية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12).
- (59) اليحي ، طلال (2003) ، "مدى رضا مشرفى طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الاشراف" ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد(15) ، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية .
- (60) يوسف ، درويش ، (1999) ، "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية -دراسة ميدانية" ، مجلة الادارة العامة ، المجلد(39) ، العدد(3) .
- (61) العديلي، ناصر على (1986)، دوافع العاملين فى الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، الرياض

ثانياً : المراجع الاجنبية

- 1) Allen, N., J., and Meyer, J., P., (1990), The measurement and Antecedents of effective, continuous, and normative commitment. Journal of Occupational Psychology, Vol. 63.
- 2) Amico, I., (2003), "Examine Determinants Management of Trust :Evidence from a Laborat Experiment", paper presented at the National public Administration Research Conference Washington, d.c.,on October,10. Article;
- 3) Amico, I., (2003) , "Examine Determinants Management of Trust :Evidence from a Laborat Experiment" , paper presented at the National public Administration Research Conference Washington , d.c.,on October .

- 4) Argon, T. (2010). A qualitative study of academicians' views on performance evaluation, motivation and organizational justice. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1).
- 5) Aycan, Z. (2005) .operationalization. In: K.S. Yang, K. K. Hwang & U. Kim (Eds.), *scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical and cultural contributions*. Sage: London.
- 6) Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, No. 27, P.145.
- 7) Bies ,R , and Moag , j (1986) ,interactional justice : communication criteria of fairness , research on negotiation in organization ,Vol 1.
- 8) Caliskan, S. (2010(. The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: a study from Turkey. *China – VSA Buisness Review*, 9(10), 1514-1537.
- 9) Caliskan, S. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: a study from Turkey. *China – VSA Buisness Review*, 9(10).
- 10) Chen, S.C. and GS. Dhillon (2003): "Interpeting Dimensions of Consumer Trustin E- Commerce. "Information Technology and Management 4 (2-3).
- 11) Colquitt, J & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of In: J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 165210.
- 12) Curry, James P., Wakefield, Douglas S., Price, James L., Mueller, Charles W. (1986). On The Causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4.

- 13) -Dirk, K.T., & Ferrin (2002) Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices., Journal of Applied psychology Vol 87.
- 14) Dominguez, L & Pels, J.,(2004) "Institutional Environment and the Institutionalization of Marketing Practices in Transactional and Emerging Economies :Testable Hypotheses" Last revised Journal, Vol.1.Internt;
- 15) Dominguez, L& Pels, J., (2004) "Institutional Environment and the Institutionalization of Marketing Practices in Transactional and Emerging Economies: Testable Hypotheses" Last revised Journal, Vol.1.
- 16) Edward , M, (2009) , Success and Causality in sport , The influences of perception , Journal of sport Psychology , 1 (1) .
- 17) Edward , M, (2009) , Success and Causality in sport , The influences of perception , Journal of sport Psychology , 1 (1) : 13-22.
- 18) Floger ,R, and Konovsky ,M,A ,Effect of procedural and disterbutive jutice on reactions to pay raise dicision” Academy of Management journal,Vol .32, No ,1.
- 19) Fodchuk, K. M., (2007)" Work Environments That Negate Counterproductive Behaviors and Foster Organizational Citizenship:Research-Based Recommendations For Managers ", The Psychologist-Manager Journal, Vol.10, No.1.
- 20) Fornt, R(2006) , Job Satisfaction Issues and problems. Personnel psychology.Vol.19.No.2:p156.
- 21) Gillespie , N &Mann, L ., (2000), The vole of Transformational leadership and values in Predicting teammember ., s trust in their leaders, pgrad. Gillespie @ n. E mail: conference, Academy of Management au .edu.. Unimelb.
- 22) Hall, D. et. al., (1970), Personal factors in Organizational Identification, Administrative Science Quarterly, Vol.15.

- 23) Hochwater, W. 1999 "Commitment as an Antidote to the tension and turnover of organizational politics.
- 24) Hojops ,O. (2013) ,organizational citizenship behavior and job satisfaction .unique journal of business management research 1(4) .
- 25) Ishak, N. A & Adam, s.s, (2000) : "The Effects of leader Member Exchange on Organizational justice and Organizational citizenship Behavior Empirical study" European journal of social sciences, vol (8),N (2)
- 26) James, K. (1993) . In: R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 27) Kundi ,Beatus ,A.T, and shoukry D, saleh , (1993) , Amodel of organizational commitment : instrumental and intrinsic motivation and beyond , Candianal journal of administrative science ,10 ,NO 2 .
- 28) Leventhal,G ,S (1980) , what should be done with equity theory ? new approaches to the study of fairness in social relationship , new York , plenum.
- 29) Meyer, J.P & Allen, N.J. (1997). "Perceived organizational support discretionary treatment and job satisfaction.(5).
- 30) Mitchell, J.I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L., "The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology", Computers in Human Behavior, Vol. 28, 2012, p 731.
- 31) Moorman, R, H. 1991. The relationship between organizational Justice and organizational Citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee Citizenship, Journal of Applied psychology. 76, 845855.
- 32) Mowday, R., T., Porter, L., W., and Steers, R., M., (1982), EmployeeOrganizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism and turnover, Organizational and occupational Psychology. New York: Academic Press.

- 33) Nadiri ,H., and Tanova, C, (2010),An investigation of the role of justice in turnover intention, jobsatisfaction ,and organizational citizenship behavior in hospitality industry ,international journal of hospitality management ,29.
- 34) Niehoff, B. and Moorman, R. 1993. Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36, 527-556.
- 35) Organ (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In Staw, B., M., and Cummings, L., L., (Eds), Research in organizational behavior,Vol.12.
- 36) Pillai, Chnechiem, C.A., and Williams, E.C.,(1999) , Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership Atwo Sample Study, Journal of Management Vol.25, No.6.
- 37) Porter ,L. W, R.M Steers ,R.T Mowday ,and P.v Boulian(1974): organizational commitment , jobsatisfaction and turnover among psychiatric technicians ,journal of applied psychology ,Vol ,59,No 5.
- 38) Rego, A & Cunha, M. (2006). submission of paper for publication, university de Santiago, Aveiro, Portugal.
- 39) Rich ,G ,(1997) ,the sales manager as a role model : effects of trust ,job satisfaction and performance of salespeople, journal of the academy of marketing science ,vol.25.
- 40) Robbins, S & Judge, T. (2007). 12th edition. New York, NY Mc Graw: Hill.
- 41) Robbins, S & Judge, T. (2007). Organizational behavior. 12th edition. New York, NY Mc Graw: Hill.
- 42) Robert Kreinter, & Angelo,Kinick, "Organizational Behavior Fifth Edition", Irwin, Mc graw

- 43) Schmiesing, R. (2002). perceptions of organizational justice and job satisfaction. Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio State University.
- 44) Shin, Hyun-Seok and Reyes, Pedro,(1991) Teacher Commitment and Job Satisfaction: Which Comes First? ERIC,ED D,Disseration abstract international ,Vol 51 , No 7 .
- 45) Straiter, K.L., (2005): The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their organizations on Job Satisfaction and organizational commitments, International, Journal of leadership Studies, Vol (13), No.(1).
- 46) Tan , Hwee Hoon ,Tan Christy, S.F 2000, toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization trust , organize Genetic , social and general psychology monographs ,162(2)
- 47) Till ,E, Karren ,R(2011) , organizational justice perception and pay level satisfaction ,journal of managerial psychology , Vol .26 ,NO 1.
- 48) Vigoda , E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes : Exploration and implications for the public sector , Journal of vocational behavior 57.
- 49) Yilmaz, Kursad (2008): The Relationship Between organizational Trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools, Journal of Applied Sciences, 8.
- 50) Adams, J.S. (1963). «Toward an Understanding of Inequity.» Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422436-.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

{الاتصالات_في_السودان} (2014){<https://www.marefa.org/>}

الملاحق

ملحق رقم (1)

الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين الحوافز والالتزام الوظيفي

في ظل الدور المعدل : للعدالة والثقة التنظيمية في شركات الهاتف السيار

صمم هذا الاستبيان لدراسة أثر نظم الحوافز على الالتزام الوظيفي في ظل العدالة والثقة التنظيمية. وسوف تساعدنا المعلومات التي تقدمها على تحسين الأداء الوظيفي . ونظراً لأنك تستطيع إعطائنا صورة صحيحة عن تجربتك في مكان عملك نرجو أن تجيب عن أسئلة الاستبانة بأمانة وصراحة، وتعبئة فقرات هذه الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام أحد الخيارات المناسبة لكل عبارة، ونحيطكم علماً بأنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأن المعلومات التي تدلون بها سوف تستخدم لأغراض الدراسة العلمية فقط.

القسم الاول

البيانات الأساسية:

1/ النوع:

ذكر () انثى ()

2/ العمر:

اقل من 30 () من 30 - 39 ()

من 40 - 49 () 50 فأكثر ()

3/ الحالة الاجتماعية

متزوج () أعزب () أخرى ()

4/ المسمى الوظيفي:

مدير قسم ()

مدير وحدة ، رئيس فريق ()

مشرف ()

موظف ()

5/ المؤهل العلمي :

ثانوى () دبلوم وسيط ()

بكلاريوس () دراسات عليا (دبلوم على ،ماجستير، دكتوراة) ()

أخرى () أذكرها

6/ سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات () من 5 - 9 ()

من 10 - 14 () من 15 فأكثر ()

القسم الثانى :

المحور الاول : الحوافز المادية والمعنوية والالجاز

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الاجر الذى تحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول					
2	الحافز السنوي الذى تقدمه لك الشركة مرضي					
3	يتم استحقاق الترقية على مبدأ الكفاءة					
4	القروض والسلفيات التى تقدمها لك الشركة مرضية					
5	بدل الاجازة الذى تمنحه لك الشركة مرضى					
6	نظام الاجرا الاضافى المطبق بالشركة مجزى					
7	نظام مكافاة نهاية الخدمة المطبق بالشركة مرضى					
8	المبالغ النقدية المقدمة كحوافز للمتميزين مجزية					
9	شهادات التقدير الممنوحة للمتميزين مرضية					
10	عبارات الثناء الشفوية عند انجاز الاعمال مرضية					
11	سياسة الشركة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات مرضية					
12	سياسة تفويض السلطة المطبقة مرضية					
13	سياسة الترشيح للدورات التدريبية مرضية					
14	سياسة الشركة المتبعة فى الرقابة الذاتية مرضية					
15	اتردد كثيرا فى أخذ اجازتى عندما تكون هناك مهام كثيرة					
16	الزم نفسى بانجاز أعمالى فى الوقت المحدد					
17	أهمل اشيائى الشخصية لانشغالى بالعمل					
18	يتكرر تفكيرى فى العمل كثيرا بعد انتهاء الدوام					
19	أشعر بالاحباط اذا لم أحقق الاهداف التى وضعت لى					
20	أفضل المهام الصعبة التى بها نوع من التحدى					

المحور الثانى:العدالة التنظيمية

رقم	العبرة	أوافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	نظام الثواب والعقاب المتبع فى الشركة مطبق بعدالة					
2	الموظفون الجدد الاقل خبرة لايحصلون على مرتب أعلى من الموظفين القدامى					
3	العمل فى الشركة لا يعتمد على العلاقات الشخصية					
4	لا يتم انتهاء عقد الموظفين فجأة بدون اخطار					
5	يتم توزيع المهام والمسؤوليات وفق الوصف الوظيفى					
6	تعامل ادارة الشركة جميع الموظفين وفق اللوائح					

المحور الثالث :الرضا الوظيفى

رقم	العبرة	أوافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	الوظيفة التى اشغلها تتناسب مع مؤهلى					
2	علاقات العمل بينى وبين رئيسى المباشر جيدة					
3	علاقات العمل بينى وبين الزملاء جيدة					
4	سياسة الشركة فى منح الأجور مرضية					
5	سياسة الشركة فى الترقية والتدرج الوظيفى مرضية					
6	فرص المشاركة فى اتخاذ القرار الممنوحة من ادارة الشركة مرضية					
7	اللوائح الداخلية المنظمة للعمل مرضية					
8	سياسة الشركة فى الاستقرار الوظيفى مرضية					
9	بيئة العمل (التهوية والإضاءة والنظافة) جيدة					
10	العلاقة بين ادارة الشركة والعاملين يسودها الاحترام					
11	أشعر بالرضا التام عن الخدمات التى تقدمها الشركة					

المحور الثانى : الثقة التنظيمية

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إدارة الشركة تقدم خدمات جيدة (تأمين صحى، ترحيل ، قروض...)					
2	إدارة الشركة تظهر احترامها للعاملين					
3	ادارة الشركة مهتمة بصحة وسلامة العاملين					
4	إدارة الشركة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين					
5	إدارة الشركة تراعى لمصالح العاملين عند اتخاذها القرارات					

المحور الخامس :مستوى الالتزام التنظيمى

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع لمساعدة الشركة لتحقيق اهدافها					
2	مستعد للقيام بجميع المهام الممكنة من أجل الاستمرار فى العمل بالشركة					
3	أشعر بأن أهدافى تتطابق مع أهداف الشركة					
4	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنى أعمل بالشركة					
5	الصورة الذهنية وسمعة الشركة تهمنى					
6	إذا عرض علي عمل فى مكان آخر لا أفكر فيه حتى ولو كان بأجر أعلى					
7	أشعر بإرتباط قوي بينى وبين الشركة					

أشكرك جداً على وقتك وتعاونك . من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال أو عبارة دون اجابة

ملحق رقم (2)
قائمة باسماء المحكمين ووظائفهم

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
1-	د.محمد نور	استاذ مشارك	كلية الريادة
2-	د. محمد حمد محمود	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3-	د. الطاهر احمد على	استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا