

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية

دراسة حالة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعامل الأجراء (CNAS) - فرع جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- كرامش بلال

إعداد الطالبتين:

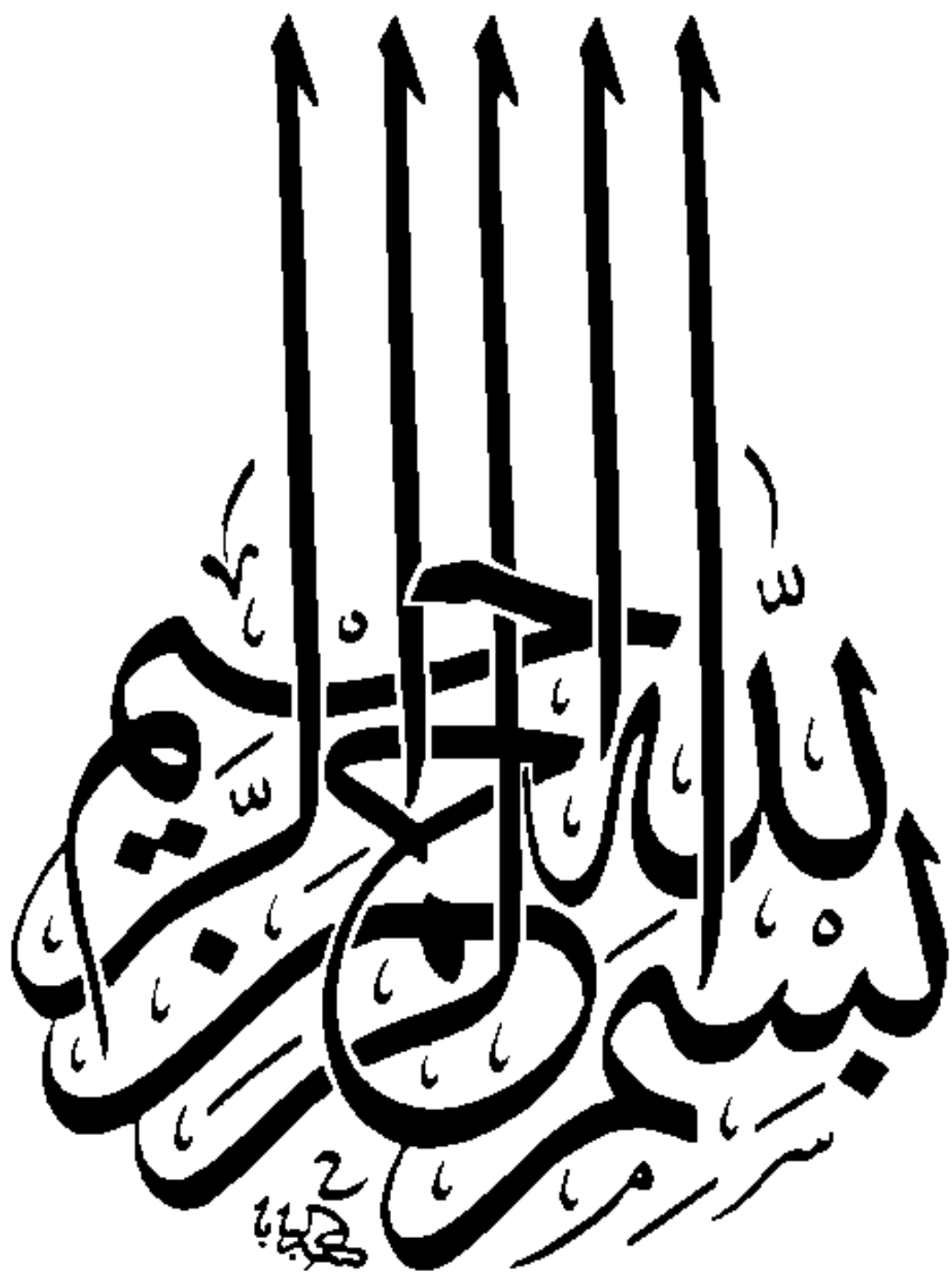
- بوشمال إيمان

- كمال حياة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة يغني سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ كرامش بلال
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ مناد ادر

السنة الجامعية: 2016-2017



الشكر

الحمد لله الذي بنعمته الصالحات والسلام على المبعوثين بكامل الرسالات
محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

فنعلم الله سبحانه وتعالى ونشكره الذي وفقنا لإتمام هذا البحث بعد أن منا
علينا بروح الصبر، وألبسنا ثياب الصحة والعافية، وبشرفنا في هذه المناسبة أن
نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف كرامش بلال
الذي كان الطريق الموجه والمنير على ما قدمه لنا من توجيهات علمية وعملية
قيمة ومساندة مستمرة.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين ساهموا بجهد كبير في إثراء
هذا البحث.

وكما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص وأرقى عبارات الشكر والعرفان إلى كل
الإطارات والموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء عامة والموظفين بمصلحة المستخدمين خاصة.

وأخيرا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون
والمشورة.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ليخرج إلى النور في

شكل مذكرة هي ثمرة مشوارنا الدراسي الطويل.

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما؛

إلى جميع الأهل والأصدقاء كل باسمه؛

إلى كل من يشاركنا في لا اله إلا الله محمد رسول الله " صلى

الله عليه وسلم"؛

نهدي ثمرة عملنا هذا.

إيمان و
حياة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الحوافز
10	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها
13	المطلب الثاني: أهداف الحوافز
15	المطلب الثالث: مكونات منظومة التحفيز
17	المطلب الرابع: أنواع الحوافز
23	المبحث الثاني: نظريات الحوافز
23	المطلب الأول: النظريات التقليدية
25	المطلب الثاني: نظريات المحتوى
29	المطلب الثالث: النظريات العملية
33	المبحث الثالث: نظام الحوافز
33	المطلب الأول: أسس منح الحوافز
36	المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز
37	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه
40	المطلب الرابع: شروط النظام الجيد للحوافز والعوامل المؤثرة فيه
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحوافز	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

45	المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية
47	المطلب الثاني: مقومات ومبادئ العدالة التنظيمية
52	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
59	المبحث الثاني: أنواع العدالة التنظيمية
59	المطلب الأول: العدالة التوزيعية
62	المطلب الثاني: العدالة الإجرائية
64	المطلب الثالث: العدالة التعاملية أو التفاعلية
66	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالعدالة التنظيمية
66	المطلب الأول: الحوافز والعدالة التوزيعية
67	المطلب الثاني: الحوافز والعدالة الإجرائية
67	المطلب الثالث: الحوافز والعدالة التفاعلية
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة واقع مساهمة الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جبل -	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
72	المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
73	المطلب الثاني: مهام وأهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
73	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
79	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الثاني: أداة الدراسة
86	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
88	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات
88	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية
92	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الحوافز
96	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية
102	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

107	خلاصة الفصل
109	الخاتمة
113	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الفرق بين الحوافز والدوافع	1
81	توزيع ليكارت الخماسي	2
82	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	3
82	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الحوافز بالدرجة الكلية للمحور	4
83	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة التوزيعية	5
84	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة الإجرائية	6
84	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة التفاعلية	7
85	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور العدالة التنظيمية	8
85	ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	9
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
89	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
89	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	12
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
91	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	14
91	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	15
92	توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر	16
93	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الحوافز	17
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التوزيعية	18
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة الإجرائية	19
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التفاعلية	20
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العدالة التنظيمية	21
103	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	22
103	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	23
104	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	24
105	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	25

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	نموذج ظهور الدافع	1
15	مكونات منظومة التحفيز	2
16	مكونات منظومة التحفيز المعدلة	3
23	أنواع الحوافز	4
26	سلم ترتيب الحاجات "لماسلو"	5
28	هرم الحاجات حسب ماكيلاند	6
30	العلاقة بين توقع المكافأة وتحقيق الهدف	7
31	نموذج "بورتر" و "لور"	8
32	مراحل نظرية تصميم الهدف لوك 1968	9
38	خطوات تصميم نظام الحوافز	10
48	تشكيل ادراكات العدالة	11
49	الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة	12
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل-	13
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
89	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
89	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	16
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	17
91	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	18
91	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	19
92	توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر	20

مقدمة

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر أهمية، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر، وذلك باعتبار المورد البشري أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ويكون ذلك من خلال الاستغلال الأمثل له والبحث عن العوامل المؤثرة فيه.

الحوافز لها تأثير على القوى الدافعة في الإنسان، وتقوده إلى إتباع سلوك معين يسمح باستمرار نشاطه، وكذلك تحقيق أهدافه الشخصية التي هي جزء من أهداف المنظمة، فالحوافز مؤثرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الإنسانية لتحقيق أداء أفضل.

نظرا لأهمية الحوافز ودورها الكبير في التأثير على سلوك العامل ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، فقد ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز، حيث سعت كل منها إلى إثبات وجهة نظرها للموضوع واختلفت أنواع الحوافز التي دعت إلى اعتمادها.

لقد ظهرت الكثير من التطورات في مجال التنمية الإدارية التي ركزت على الجانب الإنساني والتي أوضحت أهمية الدور الذي يلعبه الفرد في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، لذا كان لابد من توفير بيئة صحية سليمة عادلة في هذه المنظمات حتى يبدع الفرد ويجتهد في عمله، لهذا السبب ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على موضوع العدالة التنظيمية كونها الأساس في خلق مناخ تنظيمي إيجابي له فوائده على كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، بحيث تعتبر من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، إلى جانب كونها قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم وجود عدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لأنها تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد الحوافز باعثاً أساسياً لخلق الرغبة والدافعية لدى الأفراد لبذل جهد أكبر في العمل، نظراً لمساهمتها البالغة الأهمية في إشباع حاجاتهم ورغباتهم. وعليه فغياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل، لذلك فإن العدالة التنظيمية كقيمة ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل-؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التوزيعية؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة الإجرائية؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التفاعلية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم مبدئياً صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-.

تدرج ضمن الفرضية الرئيسية السابقة ثلاث فرضيات فرعية، تم صياغتها كالتالي:

$H_{1/1}$: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التوزيعية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل- .

$H_{1/2}$: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة الإجرائية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-.

$H_{1/3}$: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التفاعلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-.

ثالثاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم الحوافز وقياس درجة مساهمتها في تحقيق العدالة التنظيمية

بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تقييم مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المؤسسة.

- تقييم درجة تطبيق الحوافز في المؤسسة.

- قياس درجة مساهمة الحوافز في تحقيق كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

رابعاً: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب موضوع الدراسة كونه يعرف بأنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، مع الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية. فالمنهج الأول استخدم لوصف البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بهدف تكوين رؤية تشكل المسار الذي يسير عليه البحث، وذلك بجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى النتائج. ولأجل ذلك تمت الاستعانة بكتب ومراجع ودراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة. أما المنهج الثاني، وهو منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لمعالجة بيانات الاستبيان (spss) وتم تحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة.

خامساً: أهمية موضوع الدراسة

- تقييم نظام الحوافز الأمر الذي يساهم في الاستفادة من هذا النظام في حالة التقييم إيجابي، واقتراح حلول في حالة وجود خلل فيه.
- العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة بسبب الاهتمام بموضوع العدالة في علاقات العمل، ونشوء الحراك العمالي المطالب بضرورة نيل الأجر العادل.
- تحقق العدالة التنظيمية العديد من النتائج الإيجابية على المؤسسة، من بينها تحسين الأداء والوصول إلى أعلى درجات الرضا لدى الموظفين، ولذلك فإن البحث في العوامل المفسرة للعدالة التنظيمية أمر مهم.
- توفير مادة علمية نظرية وميدانية حول موضوع الحوافز والعدالة التنظيمية، ومن ثم إثراء الرصيد المكتبي بشكل عام وجعله مرجعاً لدراسات أخرى.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة اعتبارات كانت وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

❖ أسباب ذاتية

- تتمثل أساساً في الرغبة في اكتشاف مختلف جوانب متغيرات الدراسة التي لا طالما كانت محل تدمير واستياء العديد من موظفي الإدارات والمؤسسات وأثرت في جودة أدائهم. كذلك محاولة معرفة هل هناك عدالة تنظيمية سائدة داخل المؤسسة والتي بدورها تحفز الموظفين وتدفعهم للعمل بجهد أكبر.

- الصلة الوثيقة لهذا الموضوع بتخصصنا ورغبتنا في تناول هذا الموضوع.

❖ أسباب موضوعية

تعتبر الحوافز والعدالة التنظيمية من المتغيرات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للموظف والإدارة على حد سواء، ولذا تبحث إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات في السياسات والوسائل التي تكفل لها تحفيز موظفيها للعمل والحفاظ عليهم، لكن غياب الشعور بالعدالة يقلل من فرص تحقيق ذلك.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: وقع الاختيار على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل- لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث تم إجراء الدراسة على الموظفين والموظفات باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية.
2. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من العام الدراسي 2016 / 2017 وذلك خلال الفترة الممتدة من: 2017/04/04 إلى 2017/04/20.

ثامناً: الدراسات السابقة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحوافز والعدالة التنظيمية، والتي نوجزها في ما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بالحوافز:

❖ دراسة عبد الله حمد محمد الجساسي: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011م، حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وكذا مدى تأثيرها عليهم.

- التعرف على أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

من النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة، باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة، الداخلية، ظفار، الباطنة شمال، البريمي) حول (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة، الداخلية، ظفار، الباطنة شمال، البريمي).

❖ دراسة مزوار منوبة: "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"

رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013م، هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أديباته.
- توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال واكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن الآخر.

- معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر، الشركة الوطنية لمنشات السكة الحديدية) وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي تقدر ب 0,507.

- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية.

- مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي.

2. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

❖ دراسة محمد علي عطّاف الزهراني: "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى

سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوّة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،

جدة، 2013م، هدفت الدراسة إلى:

- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

- تحديد درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة

المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يمارس مديرو مدارس المرحلة الثانوية العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة بلغت 3,79.

- يمارس معلمو مدارس المرحلة الثانوية سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جدا بلغت 4,29.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

- جاءت ممارسة المديرين للعدالة التعاملية في المرتبة الأولى حيث بلغت 4,07، وهي مرتفعة.

❖ دراسة سوزان أكرم سلطان: "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، أطروحة دكتوراه

فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006م، هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية

وبيان علاقة ذلك بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية العاملين في هذه الجامعات.

دلّت نتائج الدراسة على:

- أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة إذ بلغت (3,38) درجة من 5 درجات.

- بينت أن مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي كانت مرتفعة إذ بلغت (3,37) درجة.

- وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

3. الدراسات المتعلقة بعلاقة الحوافز بالعدالة التنظيمية

❖ دراسة بن زانة نوفل خضير: "دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية

للتنقيب - حاسي مسعود -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر للحوافز بأنواعها الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بالوظيفة

والحوافز المرتبطة بمحيط العمل على العدالة التنظيمية بأبعادها العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

توصلت الدراسة إلى أن الحوافز بنوعها الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل لها أثر

إيجابي مباشر على كل أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تفسر الحوافز المالية أكثر العدالة التوزيعية بدرجة أعلى بينما تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بدرجة أكبر.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا حيث أن في دراسة بن زانة نوفل خضير اعتمد على أبعاد الحوافز

المختلفة وأثرها على أبعاد العدالة التنظيمية أما في دراستنا فقد اعتمدنا على دراسة علاقة تأثير الحوافز بصفة عامة على أبعاد العدالة التنظيمية.

تم تطبيق الدراسة السابقة في مؤسسة صناعية أما دراستنا فقد تم تطبيقها في مؤسسة خدماتية.

تاسعا: هيكل البحث

لدراسة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للحوافز باعتباره المتغير المستقل، حيث قسم إلى ثلاث مباحث تمثلت على التوالي في: ماهية الحوافز، نظريات الحوافز ونظام الحوافز. أما الفصل الثاني فهو بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحوافز، وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، تناولت على التوالي: ماهية العدالة التنظيمية، أنواع العدالة التنظيمية وفي الأخير علاقة الحوافز بالعدالة التنظيمية.

أما بالنسبة للفصل الثالث فهو الجانب التطبيقي حيث جاء تحت عنوان دراسة واقع مساهمة الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جيجل-، وهو محاولة لإسقاط الدراسة النظرية على هذه المؤسسة كنموذج للمؤسسات العمومية الجزائرية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، في حين تم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات في المبحث الثالث.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بجمع المعلومات والبيانات عن موضوع بحثنا في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية نذكر:
- رفض بعض القيادات الإدارية الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم، وعدم إعطائهم أهمية لعملائنا، أو عدم تحملهم عناء الإجابة على بعض الأسئلة مثل إجابتهم على أسئلة بسيطة وإهمال الباقي، مما ضاعف الجهد علينا كطلبة للوصول للمعلومات المطلوبة.
 - ندرة الكتب فيما يخص متغير العدالة التنظيمية.
 - قلة المراجع أو الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين متغيري دراستنا الحوافز والعدالة التنظيمية.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المبحث الثاني: نظريات الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم جوانب هذا الموضوع، حيث يتضمن ثلاث مباحث، يتعلق الأول بماهية الحوافز بينما يستعرض الثاني النظريات الحوافز، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى نظام الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

إن التحفيز يتم بواسطة أساليب توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت عن طريق حوافز مادية أو معنوية أو غيرها، تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة. ويتطرق هذا المبحث إلى مفهوم الحوافز وأهميتها، وكذلك أهدافها ومكوناتها إلى جانب أنواع الحوافز بمختلف تصنيفاتها.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

أولاً: تعريف الحوافز

أ. لغة: ورد في قاموس لسان العرب، أن الحافز في اللغة من حفز، ويقال حفزه إلى الأمر: حثه عليه، فالحفز: الحث والاعجال، ونقول أيضاً حفز حفزا حثه وحركه، ومنه يتضح أن الحوافز هي تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما، (تحفز: تهيأ للمضي فيه واستعد)¹.

ب. اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحوافز، وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء. حيث تعرف الحوافز بأنها: "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم، ودوافعهم المختلفة"².

ويعرف "أحمد ماهر" الحافز بأنه: "العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء، إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها"³.

أما "علي سلمي" يعرف الحوافز على أنها: "شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها"⁴.

كما يعرف "يوسف حجيم الطائي" الحافز بأنه: "كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الإقناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو العمل على الاستمرار فيه"⁵.

وتعرف الحوافز أيضاً بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه"⁶.

¹ المنجد في اللغة والإعلام، 1991.

² هادي مشعان الربيع، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008، ص: 201.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1985، ص: 60.

⁴ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص: 214.

⁵ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 404.

⁶ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 255.

على ضوء التعاريف السابقة للحوافز يمكن وضع تعريف شامل نسبياً كالآتي:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

ثانياً: الدوافع والحوافز

1. تعريف الدوافع:

تكمن أهمية الدوافع في أثرها على السلوك الإنساني في كونها عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل، ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل، فالدافعية هي: " القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة، إنها محركات داخلية أو قوى كامنة يحس بها الإنسان وتدفعه إلى أن يسلك باتجاه إشباع حاجاته لتخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات"¹.

والدافعية (Motivation) هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الفرد وتوجه سلوكه. أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع، باعتبار هذا الأخير (motive) حالة داخلية تشحن (تولد شحنة)، تنشط أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف. هذه القوة الداخلية المحركة هي "دافع"². يختلف الأفراد فيما بينهم ليس في قدراتهم وحسب، ولكن في دوافعهم أيضاً وتعتمد دافعية الأفراد على القوة التي تدفعهم للعمل. والدوافع هي القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به³.

ويرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

- إن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب لكل سلوك.
- إن هذا السلوك ينتج لتحقيق هدف معين بالإضافة إلى أن سلوك الإنسان مسبباً، وموجهاً لغرض محدد فإن ورائه أيضاً دافعا معيناً، فيفعل الإنسان شيئاً أو يقوم بتصرفات معينة لكي يشبع رغباته أو يقابل حاجته بعينها، ويمكن النظر إلى الدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط⁴.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 202.

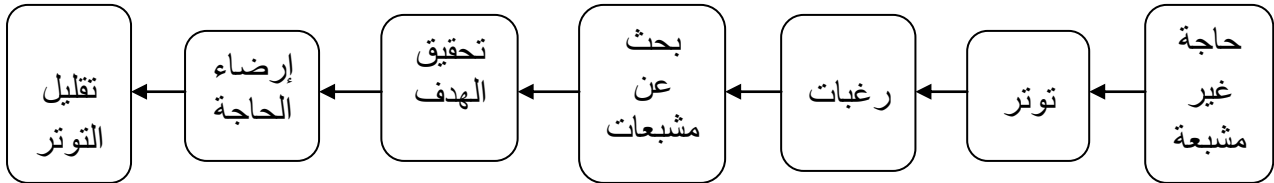
² سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 344.

³ حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص: 5.

⁴ سميرة ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014، ص: 6.

من خلال ما سبق، يتضح بأن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين فعندما تشبع الحاجات والرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر في سلوكه. والشكل التالي يوضح نموذج ظهور الدافع:

الشكل رقم (01): نموذج ظهور الدافع



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 166.

2. علاقة الدوافع بالحوافز:

طالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يرغبها الأفراد، تلك التي يطلق عليها الحوافز.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه لیسلك سلوكا معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يبسر له رسم غاياته وأهدافه، وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتالي تربط بين المثير والاستجابة له¹. ويمكن إظهار الفرق بين الحوافز والدوافع من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين الحوافز والدوافع

الحوافز	الدوافع
- هي مؤثرات خارجية تثير الدوافع الإنسانية من أجل إشباع الحاجة.	- هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان للتصرف والعمل من أجل إشباع حاجاته.
- مؤثرات خارجية.	- الدوافع قوى داخلية.
- الحوافز تخلق الدافعية.	- الحاجات تشكل الدافعية.
- قابلة للقياس.	- لا يمكن قياسها.

المصدر: سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

ثالثاً: أهمية الحوافز

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أداءه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص:

فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية فحسب بل يترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، إذا فعلية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، استغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة¹.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- زيادة الإنتاج كما وكيفا؛
- تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛
- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم قوة حجم العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، وبالتالي تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة؛
- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة²؛
- زيادة مدخولات العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة؛
- جذب العاملين المؤهلين معرفيا إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم؛
- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدد القصيرة والطويلة³.

المطلب الثاني: أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف ويمكن تقسيمها على النحو التالي⁴:

أولاً: أهداف على مستوى الفرد

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه
الجزء الرادع، من التأديب والتوبيخ وأحيانا إلى الفصل عن العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد

¹ - <https://www.bayt.com>, consulté le 15/03/2017, 20:34h.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991، ص: 228.

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 330، 331.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية"، كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص: 224.

وأقتن الأداء وأخلص في العمل، بحثه على الاستمرار مما يمكنه من الإبداع والحرص على الدوام في التقديم والنمو.

2. أداة للتغذية المرتدة: يميل معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة إلى رغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الفرد من إشباع حاجاته المالية.

4. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية، والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ثانياً: أهداف على مستوى الجماعة

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، إذ يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة والتحدي.

2. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

3. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية لدوي المهارات العالية، من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثالثاً: أهداف على مستوى المؤسسة

1. التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي والداخلي: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يتطلب بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة.

2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، الأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتوجد أهداف أخرى للحوافز يمكن ذكرها فيما يلي¹:

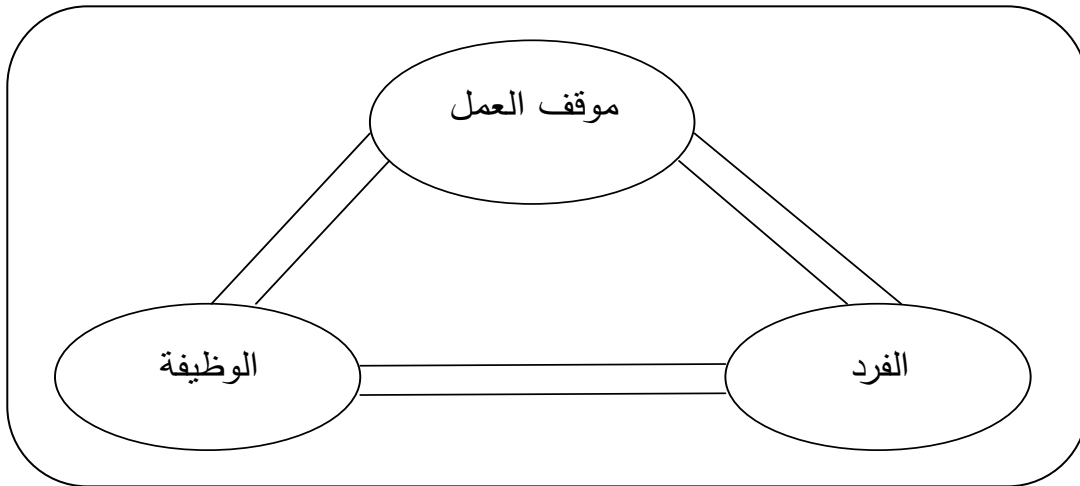
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr1813.html.uxndf 06wm8/03/03/>, consulté le 15/03/2017, 15:44h.

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
 - تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخدمات، وكذلك تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.
 - شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
 - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- المطلب الثالث: مكونات منظومة التحفيز**

التحفيز عملية نظامية، تتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم الأجزاء، ويقود من يذهب إلى القول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي الفرد، والوظيفة، وموقف العمل، ونظرا لتداخل بين هذه المكونات فان التحفيز هو وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، والشكل التالي يوضح منظومة التحفيز:

الشكل رقم (02): مكونات منظومة التحفيز



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، ص: 233.
من خلال الشكل أعلاه يمكن استنتاج ما يلي¹:

أولاً: الفرد

يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وغيرهم في الذكاء، والقابلية، والاتجاهات، والحاجات، ولذلك فمن غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة، اتجاه أي قوة تحفيز معينة، وعليه فإنه لا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهاذين النوعين من أعضاء المنظمة.

ثانياً: الوظيفة

يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الأفراد يندفعون بدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتهم هذه، في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية والمهمات المهيكلة، مما يوجب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة، بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

¹- خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

ثالثاً: موقف العمل

هناك العديد من مواقف العمل التي يجب على الفرد أن يستوعبها، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعات العمل تتدخل فيها الظروف المحيطة بالعمل والتي قد تشجع أو تعيق الأداء. كما يرتبط السلوك الإشرافي بطبيعة معايير العمل وتنظيمه وتوزيع المكافآت، لذا يجب على الفرد أن يمتلك القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلكه بما يتناسب مع الموقف. ويؤدي تفاعل المكونات الثلاث المذكورة في الشكل السابق (الشكل رقم 02) إلى تهديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة.

إن منظومة التحفيز تتألف من خمس مكونات أساسية، وبالإضافة إلى ما يوضحه الشكل رقم (02)، يوجد في المنظمة مكونين آخرين، ومبرر إضافتهما يتمثل في الأسباب التالية:

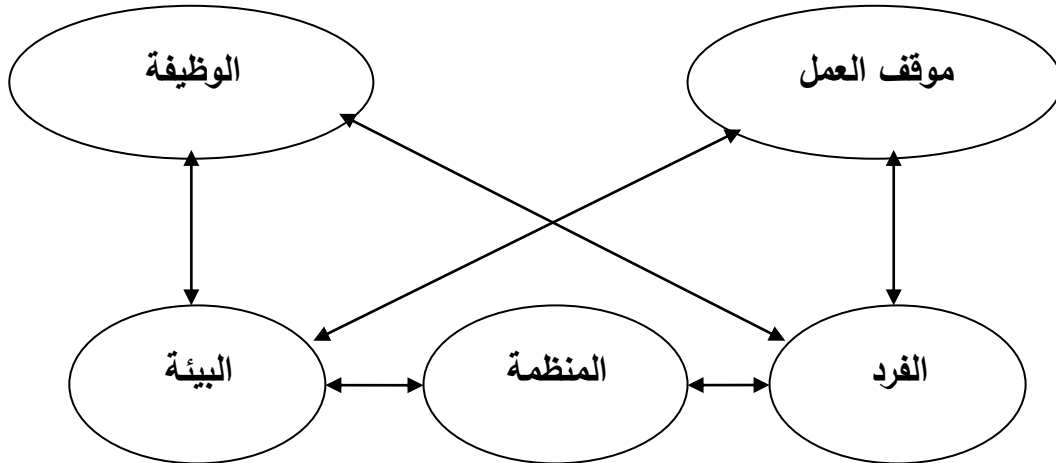
✓ إن عملية التحفيز هي إدراك وشعور بمؤثرات خارجية مصدرها البيئة.

✓ إن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائمات التالية:

- الفرد والوظيفة والمنظمة، الفرد والمنظمة، المنظمة والبيئة، الفرد والموقف، وعليه يتمثل دور التحفيز في تحديد الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين، عليها أن تدرك أن التحفيز يتباين بين العاملين بحكم تباين خصائصهم فيه، وأهدافهم، والأمر هنا يتطلب أن تلعب المنظمة دوراً أساسياً في توجيه عملية التحفيز¹.

ولإثارة الدوافع لدى الأفراد (العوامل الداخلية لأداء العامل)، وتوجيهها نحو الأداء الأفضل، فإن مكونات منظومة التحفيز المعدلة يجب أن تتكون من العناصر التالية:

الشكل رقم (03): مكونات منظومة التحفيز المعدلة



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 236.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

- نلاحظ من الشكل بأن المكونات الخاصة في تفاعل مستمر بغرض تحقيق المقومات التي تم ذكرها وتعتمد عملية توجيه منظومة التحفيز على فلسفة المنظمة وقيمتها والمبادئ التي تستند إليها في أهداف عملية التحفيز.

المطلب الرابع: أنواع الحوافز

إن الحوافز المستخدمة تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن موقف لآخر، ومن ثم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد، إنما تستخدم كل منظمة من الوسائل والأساليب ما يتوافق مع المواقف، ومع العاملين محل الثواب أو العقاب، كما تؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحوافز الممنوحة وتبقى المسؤولية على عاتق إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة.

ومن بين هذه التصنيفات نذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: الحوافز حسب طبيعتها أو قيمتها

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها الأفراد:

1. الحوافز المادية

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً كما أنه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثيرين¹. وتتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواع مختلفة ومتنوعة من أهمها:

1.1. الأجر: تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات، كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل منها: طبيعة العمل وأهميته وصعوبته، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

ويعرف الأجر على أنه: " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسدي أو العقلي الذي يبذله في العمل"².

وهناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، فإذا كان أنصار حركة الإدارة العلمية يرونه أهم حافز، فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، إنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر.

وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد، وارتباطه بالإنتاج مباشرة³.

¹ راشد محمد عبد الجليل، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000، ص: 2.

² الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة "02"، 2012/2013، ص: 28.

³ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2007، ص: 209.

2.1. العلاوات الدورية: ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل، كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعوراً نفسياً بأن يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته.

3.1. المكافآت التشجيعية: وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل، وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم أنواعها:

مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنجاز، على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، على الاختراع، على البيع، أي على تصريف البضائع المخزنة.

وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد¹.

4.1. المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة. وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين. ويتم التوزيع حسب الأجر، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. وهذا ما يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.

ويتم التوزيع نقداً مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة. ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفرداً وبين الأداء الكلي (والأرباح) الخاصة بالمنظمة. فلا يعني أن المؤسسة قد ربحت كثيراً أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له، ومما يزيد الأمر سوءاً أن كثيراً من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين (في المستوى التنظيمي الواحد) في حجم الأرباح التي يحصلون عليها، وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم. أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة².

5.1. الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية.

وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الإنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة.

¹ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29، 30.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص: 249.

ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية: خدمات التغذية، خدمات الإسكان، خدمات الصحة، خدمات النقل... الخ¹.

2. الحوافز المعنوية

يقصد بها، تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية. يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية التي سنتطرق إليها: فرص الترقية، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

1.2. فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجات أو رغبات لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية².

وإذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز، بسبب المساواة بين العامل المنتج والعامل المادي.

2.2. الضمان الوظيفي: هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به.

ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها، ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة من خلال دخله³.

3.2. الاعتراف بأهمية العامل: تتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله وفي إثبات كفاءته.

حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل، كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008/2007، ص: 18.

² الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

- " الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.
- تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج¹.

4.2. تحسين ظروف ومناخ العمل: لا شك أن توفر المناخ الصحي المناسب، في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، التهوية المناسبة... الخ، يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن، فيمكن تحقيق عدة أهداف من وراء تحسين ظروف العمل المادية مثل: زيادة إنتاجية الفرد، حماية العاملين، رفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنظمة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم فيها، وبذلك يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتائهم وولائهم للمنظمة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم².

5.2. الاتصال وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات: عندما تجتمع مجموعة من الناس لتحقيق أهداف معينة فإنه من الضروري إعطاءهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه ولا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمهما.

والغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف الاتصال بأنه: " عملية سلوكية بين إنسان وآخر وبين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار تستخدم عدة أساليب في تحقيق أهداف مرغوبة"³.

في حين يقصد بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، أن يكونوا في مجلس الإدارة للمنظمة أو يكون لهم ممثلين فيها، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة، عن طريق الاشتراك في رسم سياستها واتخاذ قراراتها.

يترتب على هذا الحافز ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ويؤدي لاندفاع الأفراد لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها بشكل أو بآخر، وتزيد من خبراتهم الميدانية وترفع من شعورهم باعتراف المنظمة بمكانتهم وأهميتهم فيها وبالتالي تقوية الانتماء لها، ويهدف هذا الحافز كذلك إلى تقليص فرص التنافس غير الشريف وإزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي تكون سببا في عدم فعالية المنظمة⁴.

¹ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37، 38.

² محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص: 506.

³ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1993، ص ص: 455، 456.

⁴ مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007-2008، ص: 98.

ثانياً: الحوافز من حيث المستفيدين منها:

يمكن لنظام الحوافز أن يقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو للجماعة وهي كما يلي:

1. الحوافز الفردية

توجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز لزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ شكل الأقسام بالمؤسسة. ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض. ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية والترقية... الخ¹.

2. الحوافز الجماعية

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً، والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي، وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة². وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو بأخرى، فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام والدوائر الأكثر إنتاجاً و/أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عدداً و/أو التي تحقق أقل تلف وإهدار للموارد... الخ³. ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجر التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي⁴.

ثالثاً: حسب اتجاه تأثيرها:

يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع وهي كالتالي:

1. حوافز ايجابية

وهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل⁵، كما أنها تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم.

وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملون ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملون الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من

¹ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص: 306.

³ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 356، 357.

⁴ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

⁵ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 299.

زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة¹. فمثلا، يمكن أن يتضمن نظام الحوافز مكافئة مبلغها 100 دينار لمن: يحقق أعلى إنتاج، و/أو أكثر إبداعات... الخ، أو قد تعرض فرصة إيفاد لمن يحقق أعلى إنتاج، يستقطب أكثر عدد من الزبائن، ... الخ².

ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.
- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

ومن أهم هذه الحوافز نذكر :

- الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة والتأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل.
- مشاريع لإسكان العاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم إلى جانب توفير النقل.
- جوائز تقديرية كالأوسمة وكؤوس الإنتاج وشهادات الامتياز.

2. الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة، لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد.

وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر، أو متوقع منه. ونذكر منها: الخصم من المرتب، تأخير الترقية، توجيه الإنذارات، الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف.

ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال³، فهي تؤدي إلى خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتفترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام⁴.

¹ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

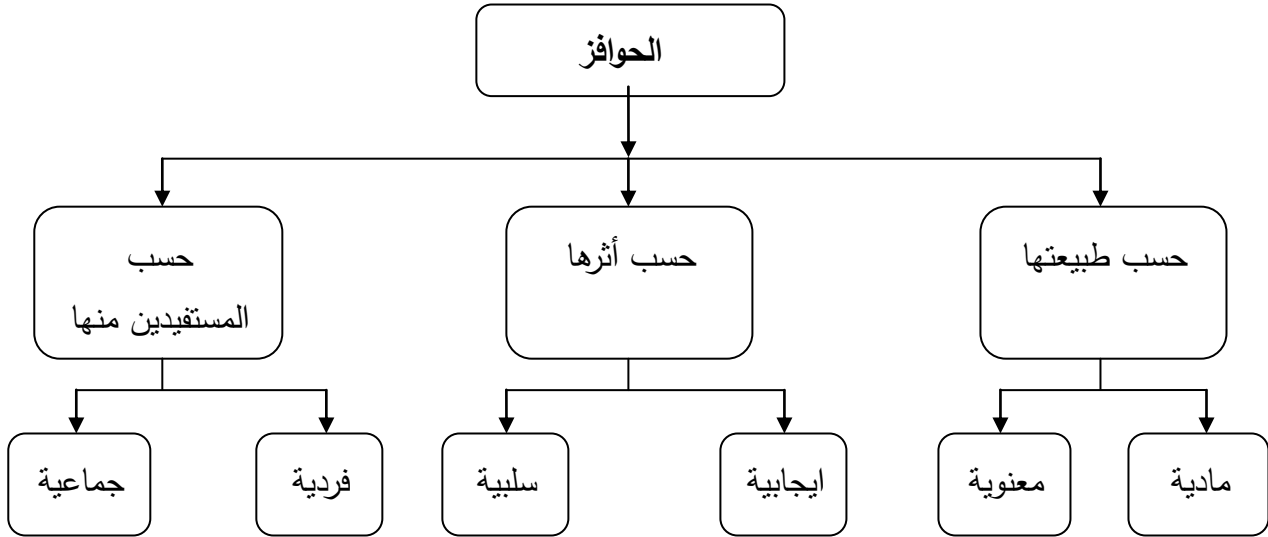
³ عبد العزيز شنيق، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 299.

وبالمقارنة بين الحافز الايجابي والحافز السلبي نجد أن الحافز السلبي قادر على توفير نتائج جيدة على المدى القصير، لكن مع مرور الوقت يطرأ انخفاض على معنويات الأفراد مما ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في اللامبالاة والإسراف في وقت العمل، كثرة الشكاوي، وتكرار الغياب ومن ثم تذبذب في العملية الإنتاجية¹.

من خلال كل ما سبق يمكننا توضيح أنواع الحوافز في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): أنواع الحوافز



المصدر: عبد العزيز شنيق، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

المبحث الثاني: نظريات الحوافز

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن عملية التحفيز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراسات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة.

ويجب الإشارة إلى أنه ثمة تصنيفات مختلفة لنظريات التحفيز والدافعية، والتصنيف الذي أخذنا به هو التصنيف الذي أخذ به الكثير من الباحثين هو نظريات تتعلق بمحتوى الدوافع ونظريات تتعلق بالعمليات في الدوافع للتحفيز، وكمدخل لذلك تطرقنا لبعض النظريات التقليدية وختمنا بلمحة عن الإسهامات الحديثة في التحفيز.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

أهم هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية والتي من أبرز روادها "فريدريك تايلور" (Frédéric Taylor) ونظرية العلاقات الإنسانية ومن أبرز روادها "ألتون مايو" (Elton Mayo).

¹ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب والحوافز، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 142.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

إن أولى المحاولات التي برزت موضوع الدافعية في العمل هي محاولات تايلور، لقد ركز تايلور على تلبية حاجة واحدة فقط من مجموع حاجات الفرد والتي استخدمها في تنشيط الرغبة للعمل، ألا وهي الحاجة للأموال المادية، عند اعتماد تايلور للمنهج العلمي في العمل الإداري، فقد تعامل مع الكمية المنتجة ودفع الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد، وقد أطلق تايلور على مثل هذا التعامل الإداري مصطلح " المبادأة والحوافز " فإذا أراد القائد الإداري أن يقدم التابعون (المروسين) مبادرات ومبادرات، وإن فعلوا ذلك فعلى الإدارة أن تقدم لهم الحافز والتعويض المناسبين، وأطلق على دراسة تايلور هذه بالإدارة العلمية، ذلك أنه شرع يدرس أعمال تحميل الفحم الحجري في عربة النقل وفق أساليب رياضية كمية هندسية. ومن الأمور التي حازت على اهتمامه هي تصميم وتحديد العمل واختيار الأفراد المناسبين واحتساب كمية المنقول من المواد وعملية تحميله من قبل الفرد الواحد وخلال اليوم الواحد أيضاً¹.

برز من خلال هذه النظرية أسلوب تحفيز العاملين نحو بذل مزيد من الجهد والجدية في أداء العمال لأعمالهم وذلك راجع لتطبيق أسلوب الأجر بالقطعة من طرف الإدارة، أي أن النقود خير حافز للعمل وكانت فرضية تايلور لتطبيق هذا الأسلوب بأن الإنسان العامل رجل اقتصادي بطبعه (economic man) يسعى جاهداً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العامل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان العامل في إنتاجه زاد أجره².

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية

تأسست هذه النظرية على يد "ألتن مايو"، الذي اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي تسع سنوات من (عام 1924 - 1932)، بمصانع "هاوثورن" الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استجبت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المالية، قام "ألتن مايو" خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة وحتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، فازداد إنتاج العمال وأخذ وتيرة الاستمرار والتحسين رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف أن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وإن ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والحوافز الخارجية بقدر ما يرجع إلى الروح المعنوية³.

والخلاصة هي أن كفاءة العامل الإنتاجية تتوقف لحد كبير على معنوياته أي شعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه هي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله. من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية كانت لها الأثر الكبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 94.

² نادر احمد أبو شيخه، السلوك التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 206.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 120.

المنظمات، وأهمية الحوافز المعنوية التي غابت في نظرة الإدارة العلمية التي اهتمت فقط بالحوافز المادية، بحيث لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والانجاز أكثر.

المطلب الثاني: نظريات المحتوى

تركز نظريات محتوى الدوافع على تحديد الجوانب الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه وتحافظ عليه، تتضمن هذه النظريات كل من نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو، ونظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج، ونظرية الحاجات المكتسبة لماكيلاند، بالإضافة إلى نظرية ألدرفر (ERG).

أولاً: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية¹:

1. الحاجات الفسيولوجية: وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى وغيرها ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

2. حاجات الأمن: فحينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة.

3. الحاجات الاجتماعية: حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه ومنها، حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، دعم الآخرين للفرد، الحاجة إلى الجماعات غير الرسمية.

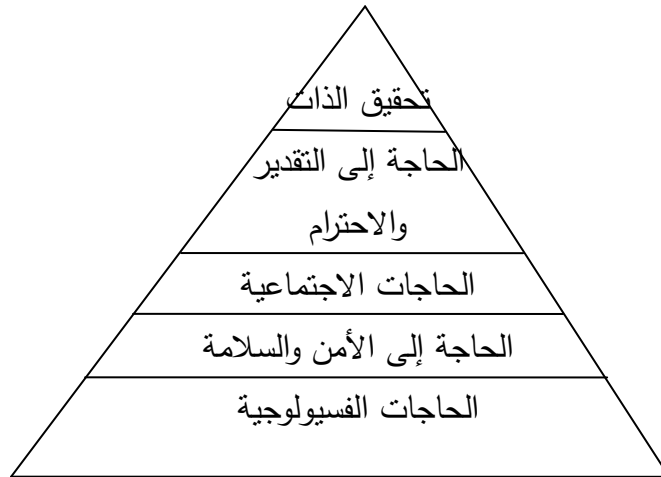
4. الحاجات إلى التقدير: وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

5. حاجات إثبات الذات: يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريد.

والشكل التالي يوضح هرم تدرج الحاجات الإنسانية:

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص: 287، 288.

الشكل رقم (05): سلم ترتيب الحاجات " لماسلو "



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 256.

ثانيا: نظرية العاملين لهيرزبرج

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب " فريدريك هيرزبرج" الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية للرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة بفلايدلفيا في أمريكا وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة حيث وجه السؤالين التاليين لأفراد عينة الدراسة¹:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه، وصنف العوامل المؤثرة على

سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين²:

1. العوامل الوقائية (الصيانة): ويؤدي عدم توفر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توفرها لا يؤدي إلى تحفيز قوي على العمل، ولقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقائية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع الحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وقائية: سياسة الشركة و إدارتها، العلاقات مع المرؤوسين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، الأجر، المركز والمكانة.

2. العوامل المحفزة: وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم

¹ خليف أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، مذكرة ماستر في إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة

أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013 / 2014، ص: 22.

² نفس المرجع السابق، ص: 22.

الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل: الإنجاز في العمل، التقدم والترقية في العمل، إمكانية النمو وتطور، الاعتراف وتقدير، طبيعة العمل ومحتواه، المسؤولية.

إذا فالعوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والتحفيز عند توفرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توفرها.

من خلال هذه النظرية فان هيرزبرج من خلال تحليل الاستجابات توصل إلى ما يلي¹:

- أن العوامل التي تسبب الرضا عن العمل تختلف عن العوامل التي تسبب الاستياء من العمل؛
- أن الرضا عن العمل والاستياء منه بعدان منفصلان حيث أن عدم توافر العوامل المسببة للرضا يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء والعكس صحيح، ومن هنا يمكن القول أن الأفراد قد يكونوا راضيين وغير راضيين في نفس الوقت.

ثالثاً: نظرية الحاجات المكتسبة لماكيلاند

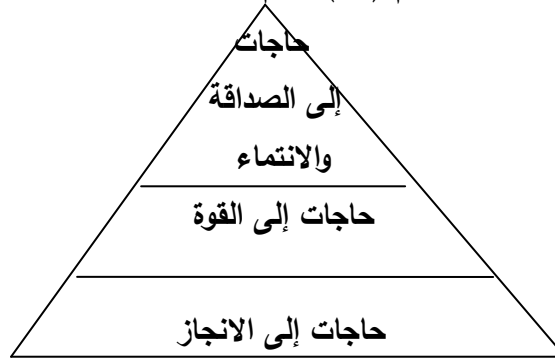
مؤسس هذه النظرية العالم "دافيد ماكيلاند" عام 1967 حيث تشير مفاهيمه الأساسية التي وضعها لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها مستقرة نسبياً، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي عامل يحركها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته. وقسم "ماكيلاند" الاحتياجات الإنسانية التي تدفع الناس إلى الجد في العمل إلى ثلاثة أقسام وهذه التقسيمات هي كالآتي²:

1. **الدافعية الاجتماعية:** وأصحاب هذه الدافعية يحبون التفاعل مع الجماعات ويشعرون بدافع قوي لأخذ مكانة مرموقة اجتماعياً بين الآخرين بحيث تجدهم يبحثون عن الانتماء والقبول فهؤلاء يشعرون بالسعادة إذا ما تحقق ذلك، ويسعون دوماً للحفاظ على العلاقات الاجتماعية والعمل على بناء دور اجتماعي قوي لهم.
 2. **دافعية القوة:** حيث أن الأفراد الذين يرغبون في صلاحيات أكبر يسعون للتحكم في تصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل أفضل، مثل الذين يبحثون عن المراكز القيادية في المؤسسة فتجدهم يشاركون في الحوار وإبداء الرأي والنقاش ولديهم الإصرار على إبراز قدراتهم للوصول إلى حافز معين وهو المكانة المركزية والقيادية.
 3. **دافعية الانجاز:** وتتمثل في شعور العاملين بأنهم قد أنجزوا أشياء هامة في حياتهم وفي المؤسسة.
- والشكل التالي يوضح تدرج الحاجات حسب "ماكيلاند":

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص: 95.

² محمد الجساسي عبد الله محمد، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص: 99.

الشكل رقم (06): هرم الحاجات حسب ماسلاند



source : Nicole Aubert, **Diriger et motiver ; art et pratique du management**, édition d'organisation, paris, 2éme édition, 2008, p20.

رابعاً: نظرية ألدرفر ERG Model

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي¹:

- حاجات الوجود Existence

- حاجات الانتماء Relatedness

- حاجات النمو Growth

وعلى هذا الأساس سميت نظرية ألدرفر بنظرية ERG.

- الحاجات الثلاثة ليست مرتبة في سلم وإنما مرتبة من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية؛

- هذه الحاجات يمكن أن تكون وتتفاعل مع بعضها عند الشخص في نفس الوقت، وذلك الانتقال المتتالي بين الحاجات الذي يطرحه ماسلو غير ضروري؛

- كل فرد في العملية يمكنه الانتقال بين هذه الحاجات في الاتجاهين صعودا ونزولا، بحيث يتجه إلى الأكثر مادية أو الأكثر حسية.

بالرغم من أن نموذج " ألدرفر " قام على إتمام نقائص نظرية "ماسلو" إلا أنه لم ينل الاهتمام الكبير الذي ناله " ماسلو". ومن الانتقادات التي وجهت لألدرفر أنه لم يحدد إذا كان في الإمكان خلق حاجات جديدة.

واعتبر أن هناك حاجات أكثر دافعية من الأخرى لكن لم يذكر شيئا يقودنا للقول أن الانتقال من مستوى معين للحاجات إلى آخر يغير في سلوك العمل، ولا كيف نستطيع على أرض الواقع قياس شدة الحاجات ودرجة إشباعها بطريقة تقودنا لرسم سياسة واضحة لنظام التحفيز.

¹ -نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 291.

المطلب الثالث: النظريات العملية

تم التعرف في نظريات محتوى الدوافع على الكيفية التي تستدعي فيها أو تستحدث من خلالها دوافع أي إنسان، لكن لم يتم التطرق إلى كيفية ترجمة هذه الدوافع إلى سلوك فعلي، أما نظريات العملية فتهتم بتفسير الآلية التي يختار فيها الأفراد سلوك معين من بين العديد من السلوكيات بقصد إشباع حاجة معينة لديهم، وهي تتضمن عدد من النظريات منها، نظرية التوقع لفيكتور فروم وتم تطويرها من طرف "بورتر ولولر"، ونظرية تحديد الهدف "لأدوين لوك"، ونظرية "Z".

أولاً: نظرية التوقع

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية التي تأخذ اعتبارها في الفروقات الفردية. فهي النظرية التي قدمها "فيكتور فروم" (Victor vroom) وترتكز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان مادياً أو معنوياً.

والإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة وما يطلب منه لبذل جهوده لانجاز عمله فيها. ويرى أن العلاقة بين أهداف المؤسسة تقوم على الفرضيات التالية:

- أن العلاقة بين أهدافه الفردية وأهداف المؤسسة تتحدد وفق ثلاثة متغيرات رئيسية¹:

1. الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بحجم أو ساعات العمل مثلاً.
2. مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج أو إنتاجيته مثلاً.
3. المردود المادي أو المعنوي، سالباً أو إيجاباً، الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء ويتمثل بالأجر وبتقدير الزملاء والرؤساء وبالمكافآت والترقية أو الحوافز في مختلف أنواعها.

- أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة للعوامل الثلاثة التالية:

1. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد. فزيادة الجهد، إن لم يكن موجهاً للتوجيه الصحيح، لا يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب. وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التوقع.
2. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والإيراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها اسم التكافؤ.
3. العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل عند الأداء والمردود المطلوب تحقيقه، ويطلق عليها اسم الوسيلة أو الأداة.

وحسب هذه النظرية فإن تحفيز الفرد أو دفعه يعتمد على توقعات الفرد كما يلي²:

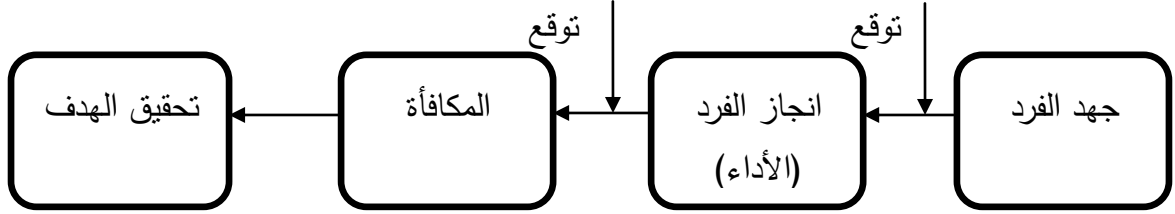
- التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص: 82، 83.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 292.

- **التوقع الثاني:** أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل رقم (07).

الشكل رقم (07): العلاقة بين توقع المكافأة وتحقيق الهدف



المصدر: عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 177.

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة تشبع حاجاته. لهذا فان حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

ثانيا: امتداد نظرية فروم

قام كل من "بورتر" (porter) و "لولر" (lawler) بتطوير النظرية التي وضعها " فروم" وذلك عام 1968، والجديد الذي تضيفه هذه النظرية هو رضا العامل عن عمله، وهذا الرضا تقتض النظرية أنه يتحدد بمدى عدالة العوائد في اعتقاد الفرد، بمعنى مدى تقارب العوائد (النتائج) الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل¹. وتؤكد هذه النظرية أن العائد لا يتأثر فقط بالمهارات والكفاءة وإنما أيضا بوضوح الدور (clarté de rôle).

بمعنى آخر يجب تحديد التوقعات المتعلقة بالوظيفة بصورة دقيقة، أي ماذا على العامل أن يفعل بالضبط ليحصل على العائد المقترح². فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط والعكس صحيح. ولقد ميز الكاتبان بين نوعين من العوائد:

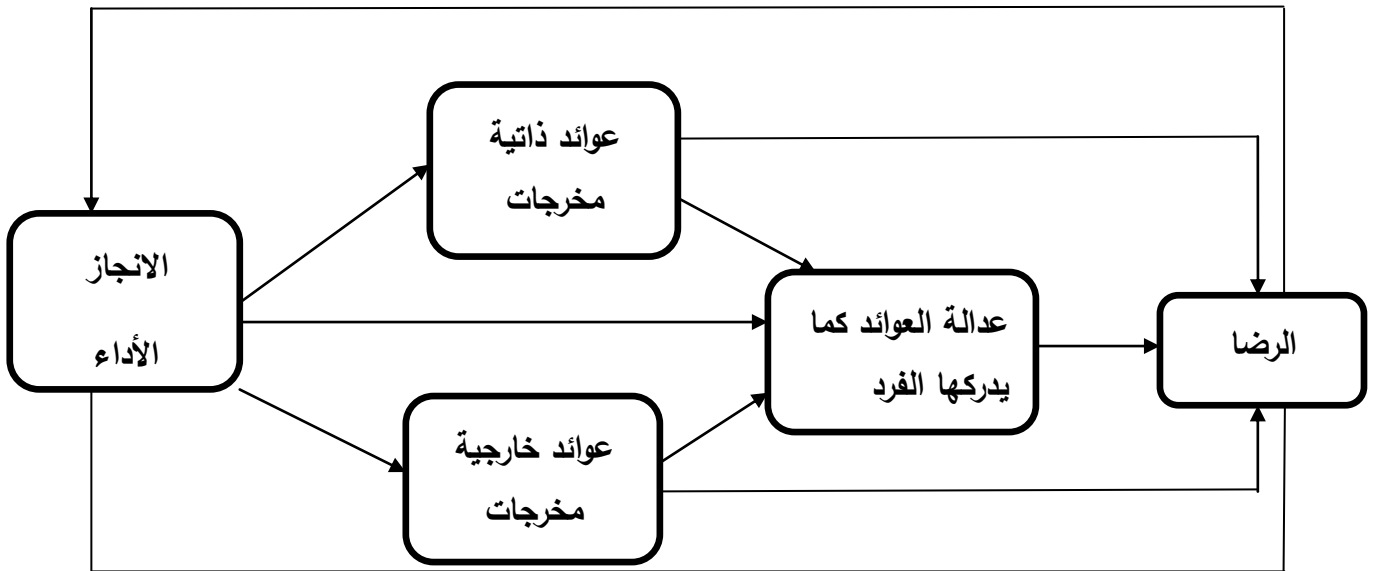
- عوائد خارجية " Extrinsic rewards " : مثل الأجر، والعلاوات والتي تشبع الحاجات الدنيا؛
- عوائد ذاتية " Intrinsic rewards " : مثل إثبات الذات، واحترام الذات.

والشكل التالي يوضح نموذج " بورتر " و " لولر ":

¹ مزياي لونا، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2011، ص: 17.

² - Claude Lévy LEBOYER, *la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies*, édition d'organisation, paris 2éme édition, 2003, p 70.

الشكل رقم (08): نموذج " بورتر " و " لولر "



Source: Ricky, w. Griffin, **fundamentals of management, cor concepts and application**, 3ed édition, library of congress control number, new york, without year, p283.

نلاحظ أن نموذج "بورتر" و"لولر" أكثر تعقيدا من سابقه إلا أنه يؤكد ضرورة ربط نظام الحوافز مع الحاجات الرئيسية للمرؤوسين، والعمل على تلبية توقعاتهم للحفاظ على استمرارية الأداء وبالرغم من أن النموذج عملي ويوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه وانتشاره.

ثانيا: نظرية تحديد الهدف

قام "أدوين لوك" (Edwin Lock) عام 1968 بتطوير نظريته في الدافعية التي تتعلق بأهداف المهام. ويعتقد في نظريته هذه أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم، وهذه الأهداف المدركة للعامل تؤثر في سلوكه في العمل، ولذلك لا بد أن تكون عملية تحديد الأهداف دقيقة، كما يؤكد على أن المشاركة في تحديد هذه الأهداف تولد قبولها والالتزام بتحقيقها. وتتمثل خطوات نظرية الأهداف فيما يلي¹:

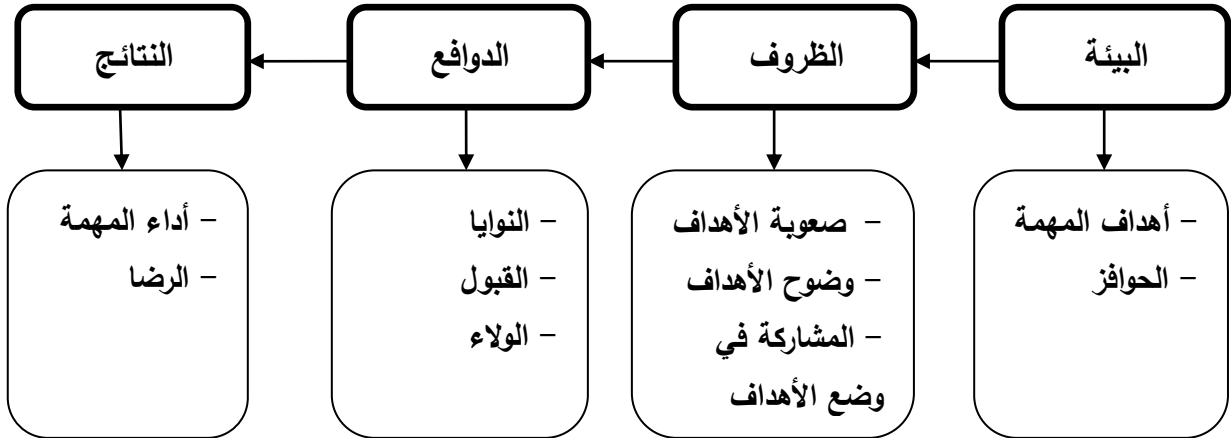
1. **البيئة:** تتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المؤسسة عمله، أي النتائج المستهدفة وتوضح الحوافز سواء المادية أو المعنوية التي ترتبط بما يمكن من أهداف؛
2. **الظروف:** بعد تقديرات البيئة يتم تحديد خصائص الأهداف المقررة من حيث الوضوح، درجة الصعوبة، التحدي مع الزملاء، ومن حيث الطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، ونقصد بذلك عملية المشاركة في تحديد الأهداف ويتضمن ذلك عادة قيام الرئيس والمرؤوسين باتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أو تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين، أو تكون بوسيلة افعّل ما في وسعك؛
3. **الدوافع:** الدوافع في نظرية تحديد الأهداف تتمثل في نوايا العامل، وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف، وهنا يظهر الأثر المباشر للحوافز على الدوافع؛

¹ أندرودي سيزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991، ص ص:

4. النتائج أو المخرجات: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.

والشكل الموالي يبين هذه المراحل:

الشكل رقم (09): مراحل نظرية تصميم الهدف لوك 1968



المصدر: مزور منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2013/2012، ص: 32.

وهناك ثلاث عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة وهي¹:

- درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية **Goal commitment**؛

- درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف **self-efficacy**؛

- طبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد **National culture**.

وتكمن أهمية هذه النظرية في التحفيز في تطبيقها العملي والذي يعرف بمصطلح الإدارة بالأهداف، أين يتطلب ذلك أن يقوم المدير أو المشرف بوضع أهداف إدارته بنفسه مع مرؤوسيه، فيما يكون على الإدارة العليا حق المصادقة عليها أو رفضها، ويشير " بيتر دركر" إلى أن الإدارة بالأهداف هو نظام يشجع على الرقابة الإدارية الذاتية، وبالتالي فهي تعتبر كدوافع ذاتية للأفراد².

ثالثاً: نظرية "Z"

تقوم نظرية Z في أساسها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ " ويليام أوشي" أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، و ترتكز نظرية Z على ما يلي³:

1. **الثقة**: لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن أن يفترقا؛

2. **الحذق والمهارة**: تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي بالحذق والمهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 67.

² أندرودي سيزلاقي، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

³ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

3. الألفة والمودة: تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن، وحياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم.

ومن خلال تطبيق هذه الأسس يعتقد "أوشي" أن أهداف المؤسسات والأفراد ستتحقق على حد سواء، ومن هنا يمكن أن نستخلص إسهامات "أوشي" في مجال التحفيز فيما يلي:

- **القرار الجماعي:** وذلك بإشراك كل من سيتأثر بهذا القرار في اتخاذه، ومن هنا يزيد التزامه بتنفيذها؛
- **عدم التخصص في المهنة أو الدوران الوظيفي:** بمعنى أن العامل يمارس أكثر من مهنة وينقل من قسم لآخر؛
- **الوظيفة مدى الحياة:** والتي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وولاء لدى الأفراد العاملين وبهذا قدم "وليام أوشي" نظرية تفسر سر نجاح المؤسسات اليابانية لمن أراد أن يقتدي بها.

المبحث الثالث: نظام الحوافز

لنظام الحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة.

وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من أسس منح الحوافز، المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز، مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه وشروط نجاح هذا النظام إلى جانب العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: أسس منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، تمنح على أساسها الحوافز من أهمها ما يلي:

1. معيار الأداء Performance: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز¹. ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل ... الخ.

2. معيار المجهود: إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 237، 238.

فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس وواضح، كما هو الحال في أداء ووظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساسها الحوافز.

إذ تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز الأفراد ورفع إنتاجيتهم، ويتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم، حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية ودقيقة¹.

تلجأ المؤسسة إلى هذا المعيار عندما يصعب قياس ناتج العمل، كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود².

كما يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل بفعالية³.

3. معيار الاتجاهات السلوكية:

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها، وهذا وفق معايير معينة منها⁴:

1.3 الموظف المثالي: حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة

سلوكية أو مثلا تسميهم " الموظفين المثاليين"، ويتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام، استنادا إلى سجلات الدوام والأكثر انضباطا في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، ولهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة.

2.3 الموظف الأكثر شعبية: تختار المنظمة تبعا لاستقصاء الآراء موظفا كل مدة زمنية معينة، عادة تكون

لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة، نظرا لسلوكه الايجابي أو علاقته الودية الواسعة وغيرها، وتمنحه الحوافز اللازمة.

3.3 معيار الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء

والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تظهر في شكل علاوات وحوافز.

4.3 التميز في خدمة الزبائن: تنتقي المنظمات، عبر علاقاتها مع الزبائن الخارجيين لمنتجاتها والمستفيدين

من خدماتها، أفراد يتميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة، ويتم ذلك من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

² منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص: 152.

⁴ مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2003، ص ص: 49، 50.

4. معيار الإبداع والابتكار والمهارة: يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة، ويظهر ذلك فيما يلي:

1.4 المقترحات: تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة، نظرا لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات وغيرها¹.

ويتم ذلك بالتوجه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقييمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة².

2.4 معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات وتحفز الفرد على ذلك³.

3.4 معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد⁴.

ولكي تستعمل المنظمات هذا المعيار، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات الخطط، ثم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للأعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيزها لتنفيذ الخطط، وان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها، وهذا من خلال التعلم والتكوين، إذا ما حقق هذا الفرد تطورا في كفاءاته واستخدامها في ميادين عمله وحقق الانجازات والخطط يستوجب عندئذ تحفيزه⁵.

5. تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا⁶.

يمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

¹ مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، الطبعة 3، القاهرة، 1990، ص: 137، 138.

³ مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 238.

⁵ مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 53، 54.

⁶ كامل المغربي، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995، ص: 13.

المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز

سننتقل في هذا الجزء إلى الركائز والمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في نظام الحوافز، وتتمثل أهم هذه المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم وتنفيذ الحوافز في ثلاثة جوانب هي¹:

أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

- 1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي، والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
- 2. نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
- 3. نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.
- 4. وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة، وظروف العمل.
- 5. النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

ثانياً: متطلبات تنفيذ نظام الحوافز

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر وهي:

- 1. القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة، ومن هذه القواعد على سبيل المثال:

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد.
- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص: 486، 487.

2. النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

3. الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

ثالثاً: متطلبات إدارة نظام الحوافز

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة، ومن أهم هذه المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة والعاملين؛
- عدالة الحافز وكفايته؛
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز؛
- ارتباطها ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية وكذا ارتباطها برسالة وأهداف المنظمة؛
- إقرار صرفها وإعطائها للعاملين في مواعيد محددة ومقاربة؛
- ارتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة؛
- أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها؛
- ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العامل وبواعثه.

ويمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ)، وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات)، ومخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها. وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن تتناسب ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل. ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز، من توافر شروط نجاح هذا النظام.

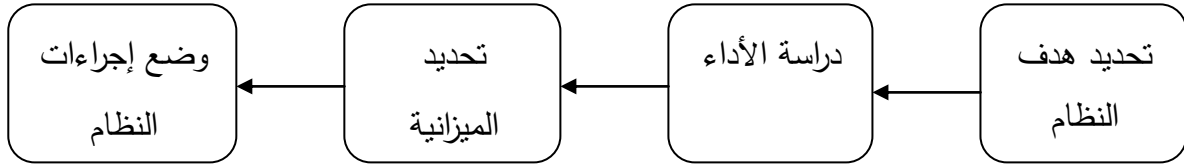
ويتكون نظام الحوافز من أنواع الحوافز التي تقدم، وطريقة توزيع هذه الحوافز. وتتضمن الحوافز التنظيمية كل أنواع المكافآت، سواء الداخلية أو الخارجية، التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه فيها¹.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 261.

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاماً جديداً لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسباً، والشكل التالي يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز¹:

شكل رقم (10): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 257.

أولاً: تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع والابتكار، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية وذلك انتقالاً من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

1. **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** أي أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

2. **وجود عدد سليم للعاملين:** فلا تكون الأعداد أكثر ولا أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟

إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز.

3. **وجود طرق عمل سليمة وملائمة:** يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات، والإضاءة، والحرارة والتهوية والمواصلات... وغيرها.

4. **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معادلات أداء، أو مؤشرات إنجاز.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

1. ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج. ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

2. ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً. وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية¹:

1. قيمة الحوافز والجوائز: وتمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، الرحلات، والهدايا وغيرها.

2. التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المسؤولين على النظام.

3. تكاليف الترويج: وهي تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية والمراسلات، خطابات الشكر والحفلات... الخ.

رابعا: وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز².

وعليه يضع مصمم التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن ما يلي:

- ✓ تحديد وقت تقديم الحوافز ونوعية الحوافز التي ستقدم؛
- ✓ تحديد دور كل مسؤول عن التقييم وكيفية إجراء التقييم؛
- ✓ تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين على نظام الحوافز وكيفية إدارتها؛
- ✓ تحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز؛
- ✓ تحديد شكل تقديم الحوافز وذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز، إذ ستقدم للفرد من خلال مشرفه أم سيتم عبر فعل عام على مستوى المنظمة؛
- ✓ استخدام الوثائق الإدارية المطلوبة.

ثانياً: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي³:

¹ - بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

³ - باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

1. **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2. **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فيقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3. **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام.

فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

المطلب الرابع: شروط النظام الجيد للحوافز والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: شروط النظام الجيد للحوافز

لكي تحقق نظم الحوافز الأهداف المتوقعة منها، يجب أن تراعى الإدارة الشروط العامة الآتية¹:

- **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً، ومفهوماً، وذلك في بنوده، وصياغته، وحساباته.
 - **التحديد:** ويقصد به أن تكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة. فلا يكفي أن نقول أن « ينتج أكثر » أو يؤدي إلى « تخفيض التكاليف » أو « تقليل الحوادث »، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
 - **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.
 - **يمكن قياسه:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال، وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك أو الأهداف وأيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة.
 - **معايير الأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الانجاز والأهداف، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس.
 - **ربط الحافز بالأداء:** لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- بالإضافة إلى الشروط السابقة هناك شروط أخرى منها: العدالة، الكفاية، المشاركة، التنوع، العلانية، نظام للتسجيل، بداية قوية،

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 252، 253.

ثانياً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

- نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به، كما يلي¹:
- ✓ نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقاً لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.
 - ✓ اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.
 - ✓ نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.
 - ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:
 - ✓ الوضع الاقتصادي في الوطن؛
 - ✓ الوضع العام للعمال؛
 - ✓ النظام الضريبي المتبع؛
 - ✓ المعايير المتبعة في اتخاذ قرار نظام الحوافز؛
 - ✓ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات؛
 - ✓ توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة للإدارة العامل كتعطل الآلة مثلاً؛
 - ✓ حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 340.

خلاصة

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل هو أن التحفيز يعد أداة ضرورية من الأدوات التي توجه الأفراد العاملين، وهو عبارة عن مؤشرات تحرك السلوك الإنساني وتدفع الفرد إلى بذل أكبر جهد ممكن في عمله، وأن المؤسسة تسعى دائما لجذب المورد البشري وذلك عن طريق إقامة نظام للحوافز المادية والمعنوية المشجعة لعمالها والعمل على إرضائهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهدافها.

فالحوافز مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل وقد قامت بدراسته عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المنقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله، ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ومن ثم تقييمه إذا كان ناجحا أولا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، لذلك فإنه من بين المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير أو الرئيس في التعامل مع الأفراد على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية وعلاقتها

بالحوافز

تمهيد

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: أنواع العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالعدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد العدالة التنظيمية ظاهرة حديثة نسبيًا تشهدها المنظمات المعاصرة ومسألة تثير اهتمام الباحثين في مجال التنظيم، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل والمنظمة. يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، يتعلق الأول بماهية العدالة التنظيمية بينما يعرض المبحث الثاني أنواع العدالة التنظيمية، في حين يتناول المبحث الثالث العلاقة بين الحوافز والعدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

لقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية مع مرور الزمن وذلك من خلال عدة نظريات ساهمت في بناء، تجميع وتفسير هذا المفهوم، وفي مقدمتها نظرية العدالة " لستايسي آدمز " 1963، حيث اقترن مفهوم العدالة بفكرة المساواة لتصبح بعد ذلك مبدأ جوهرية للعدالة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة، فهو الميل إلى الحق¹. ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"².

كما يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها: " أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر"³.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: " إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم، من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوي والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي نفس الوقت لحماية المنظمات"⁴.

وتعرف كذلك بأنها: " ادراكات العاملين في مكان العمل، وذلك من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيس العمل والتي تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"⁵.

على مستوى التنظيم، زادت الحاجة إلى تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، وقد عرفها " ستايسي آدمز " (Stacy Adams)، صاحب نظرية العدالة، الذي يعد من الأوائل الذين كتبوا في هذا المجال على أنها: " قيام

¹ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 9.

² المرجع السابق، ص: 13.

³ شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2010، ص: 36.

⁴ سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 22.

⁵ سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2010، ص: 09.

الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم ، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد بالظلم " ¹. يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا. بمعنى، أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر لذا، فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات ².

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين ³:

❖ **الأول:** أن العدالة في العمل تساعد الأفراد على التنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، فالعدالة التنظيمية تحدد طريقة المعاملة مع العمال داخل المنظمة، أي أنها تحدد الوجه الذي سيعامل به العمال بمجرد دخولهم إلى المؤسسة.

❖ **الثاني:** إن العدالة التنظيمية تساعد الأفراد على الإدراك بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم، بمعنى أن التعامل العادل مع الأفراد يشعروهم بجدوى وجودهم بالمؤسسة وبتقدير المدراء لهم. وهناك مجموعة من النقاط المحددة لأهمية العدالة التنظيمية في العمل وهي ⁴:

- أن العدالة التنظيمية تعكس حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال عدالة التوزيعات، بمعنى أن العامل بعد حصوله على العوائد يستطيع أن يحدد حقيقة نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة التي يعمل فيها، أي أن الفرد العامل قادر على تكوين اتجاهات إيجابية نحو نظام الأجور والمكافآت والعكس؛

- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات، أي أن العدالة التنظيمية ببعدها الإجرائي تساعد على التحكم في القرارات المتخذة بشكل يلقي قبول واستحسان العاملين؛

¹ أحمد إسماعيل عبود، رنا عزيز علي الزبيدي، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة أروك للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 3، 2014، ص: 301، 302.

² علوان قاسم نايف، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ص: 60.

³ عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 301.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 309.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- تعمل العدالة التنظيمية على تسليط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، أو ما يعرف بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز بعد عدالة التعاملات، يعني أن العدالة التنظيمية تساعد على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة وفهمها من أجل تقديم حلول تساعد على تطويرها؛
- تساعد العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة واستدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة، فمن خلال جو العدالة التنظيمية يمكن تجاوز النقائص المقدره في نظام الرقابة، أو في عملية تقييم الأداء، وهذا يكون بمعرفة آراء واتجاهات العاملين حولها ما يضمن تغذية راجعية إيجابية ومساعدة في تحديد مدى فعالية الممارسات التنظيمية فإذا كانت عادلة سيتم الإبقاء عليها وإذا كانت دون ذلك يتم تغييرها وتعديلها.

المطلب الثاني: مقومات ومبادئ العدالة التنظيمية

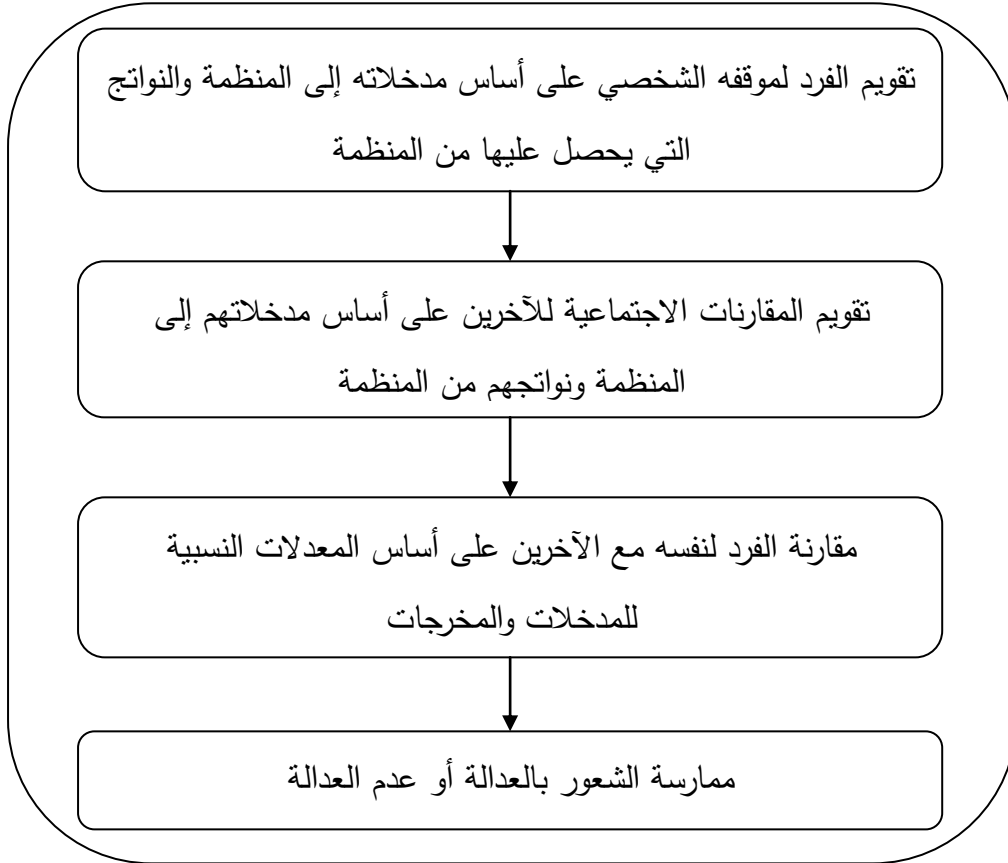
أولاً: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة. وعليه فان مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات الاجتماعية التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة¹.

¹ سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القيادة لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2006، ص ص: 43-45.

ويوضح الشكل التالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وهي عملية تتكون من أربعة خطوات:

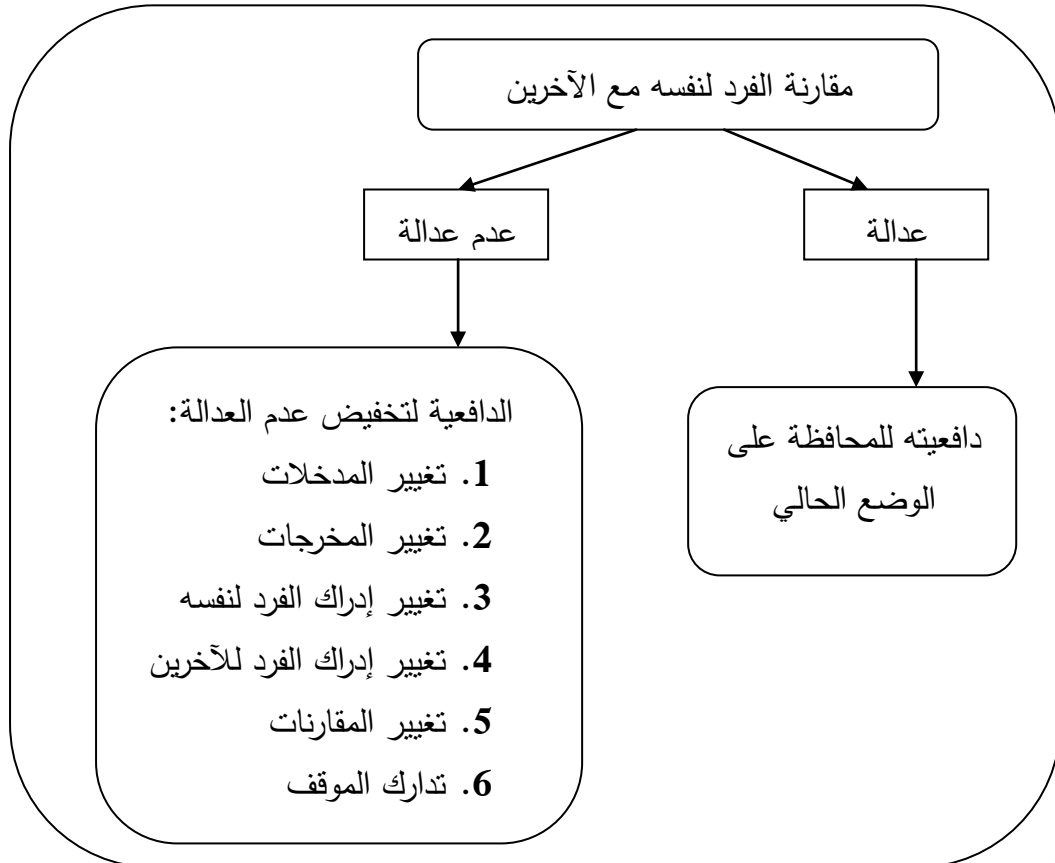
شكل رقم (11): تشكيل إدراكات العدالة



المصدر: شدا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص: 16.

ومن هنا فإن الفرد يقوم بعملية تقويم لطريقة معاملة المنظمة له، وطريقة معاملتها للآخرين، وبعدها تتم عملية المقارنة بين الفرد والآخرين. وكمرحلة أخيرة تتم عملية تشكيل الإدراك للعدالة أو عدمها، حيث لا يتطلب الأمر إدراك العدالة بأن تكون النواتج والمدخلات متساوية، ولكن تتطلب أن تكون النسبة فقط متساوية. وبناء على قوة الإدراك تلك يختار الفرد واحدا من البدائل الموضحة ضمن الشكل التالي:

شكل رقم (12): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 2014، ص: 46.

وفي ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية¹:

1. 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 الجودة أم الكمية ؟
2. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
3. يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

¹ سوزان أكرم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22، 23.

ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية:

إن الحديث عن موضوع العدالة في مكان العمل، لا بد أن ينطلق من مجموعة مبادئ واضحة، تشكل الملامح الأساسية لفهم العدالة التنظيمية، هذه المبادئ ليست وليدة اللحظة بل هي قديمة في عمومها قدم الفكر الإنساني.

فالعدل يعد من أساسيات الإدارة السليمة والفعالة، والعدالة مطلب أساسي بين القائمين على المنظمة والعاملين فيها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها ونموها، وحتى تسود العدالة في مكان العمل لا بد من مراعاة النقاط التالية¹:

1. مبدأ الشفافية: يشير هذا المبدأ إلى مدى وضوح ما تقوم به المؤسسة، بالإضافة إلى وضوح علاقتها مع العاملين والمنتفعين منها، وذلك من خلال علنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو المبدأ الذي يجب مراعاته وتطبيقه.

ويشمل مبدأ الشفافية على المبادئ والمعايير التي تؤكد الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .

2. مبدأ الجدارة

يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات وقدرات علمية وعملية، تسمح لهم بالتفوق والتميز عن الآخرين داخل المنظمة، وعليه فإن على المنظمة مراعاة مبدأ الجدارة والاستحقاق عند تقديم الحوافز، وعند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي، فالجدارة بمثابة المعيار الذي يجب أن تبلغه جهودات العاملين، إذا ما أرادوا الحصول على مكافآت وفرص تنمية جديدة، ويمكن اعتبار الجدارة معيار حقيقي ترجع إليه المنظمة عند حساب مستحقات الأفراد أو عوائدهم، مما يسهل مهمة الإدارة لدعم وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وكل حسب جدارته في العمل.

3. مبدأ المساواة بين العاملين

يتحقق مبدأ المساواة بين العاملين، بالابتعاد عن التحيز والحسابات الشخصية، وذلك من خلال معاملة الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية، كما أن المساواة تتحقق

¹ سفیان سحوت، اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2016/2015، ص ص: 122، 123.

من خلال التعامل العادل للمدراء مع العاملين، فلا يفضل عامل على آخر كما يجب أن لا يسيء في معاملة أي فرد بناء على اعتبارات شخصية أو غير موضوعية، والمساواة في المعاملة بين العاملين والعدل بينهم من الأمور المألوفة، كالواجبات والمسؤوليات والحوافز حتى لو كان هذا العامل من معارف الرئيس أو المدير، فالأساس في مبدأ المساواة هو أن يحصل الجميع على معاملة متساوية دون تمييز أو تحيز.

4. مراعاة الفروق الفردية:

إن الحديث عن مبدأ المساواة بين العاملين لا يعني أن جميع العاملين متساوين في المهارات والقدرات، بل هناك فروق واختلاف في مستويات المهارة لديهم، وعلى المدراء ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين من خلال توزيع الأعباء والجهود بما يتناسب ومقدرة واستطاعة كل فرد، وبما يتناسب مع قدراته وطاقاته. وعلى الإدارة أن تفرق بين العاملين على أساس واضح، يستند إلى مدى توفر الخصائص والصفات والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوفرة في كل فرد.

5. مبدأ الالتزام المتكافئ:

يتجلى هذا المبدأ في استعداد العاملين للالتزام بالقواعد التنظيمية، وهذا في ظل شرطين هما:

- أن يكون التنظيم واضحاً وعادلاً مع جميع العاملين.
- إن حصول الفرد على مزايا وفوائد من التنظيم، يدفعه للالتزام بالقواعد التنظيمية، حتى لو كانت مخالفة لاختياراته، ويحدد مبدأ التوزيع المتكافئ من خلال الطلب من العاملين الحضور في وقت معين للعمل، ويترتب عن عدم الحضور أو الغياب آثار سلبية تلحق بالعاملين وبالمنظمة.
- ويمكن توضيح الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والعاملين، من خلال المعايير التالية:
- حصول المنظمة والأفراد على نتائج ومنافع متبادلة.
- تشترك المنظمة والأفراد في صياغة القواعد والقيم التنظيمية، التي ستحدد دور كل طرف داخل المنظمة.
- يترتب على كل من الأفراد والمنظمة مسؤوليات متبادلة، ذلك من خلال التنسيق بينهم للحصول على المنافع المتبادلة، وهذا في ضوء إسهامات كل طرف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- ويتضح مبدأ العدالة من خلال ما تقدم، في أن كل طرف من أطراف التبادل يؤدي ما عليهم، في سبيل الحصول على منافع ومكافآت من وراء التزامهم بعقد العمل¹.

6. مبدأ الواجبات الطبيعية:

يتطلب تحقيق هذا المبدأ أن تتخذ إدارة المنظمة قراراتها في ضوء الالتزامات المتعددة، والتي تشمل:

¹ سفيان سحوت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 124، 125.

- توفير الأعمال المناسبة للعاملين، دون أن تؤدي إلى تحميلهم مخاطر وأعباء إضافية.
 - يجب ألا تتسبب هذه الواجبات والمهام في الظلم للعاملين وعدم إنصافهم.
 - يجب ألا تسبب مصاعب ومتاعب إضافية للعاملين بالمنظمة.
- ويستنتج من هذا المبدأ أن على المدراء تصميم الوظائف وتحديد المهام، بما يتناسب مع تخصصات العاملين وقدراتهم، بالإضافة إلى عدم تكليف العاملين بأعباء إضافية تعيق قيامهم بأدوارهم وواجباتهم الأساسية.

7. الالتزام بالمعايير الأخلاقية:

- إن تباحث مسألة توفر العدالة التنظيمية، لا بد أن تنطلق من معايير أخلاقية تأسس ملامحها داخل المؤسسة، وتدعمها بشكل ينعكس في سلوك العاملين وفي قيم المدراء والمشرفين داخل مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وقد أظهرت إحدى الدراسات ارتفاع عدد الشركات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي أبدت اهتماما متزايدا بالعمل طبقا للمعايير الأخلاقية الصحيحة، وقد يرجع هذا إلى نقشي مظاهر عدم الرضا والامتعاض والسخط في أوساط الأقليات العرقية والشباب والفقراء، وترتبط الأخلاقيات ارتباطا وثيقا بمبادئ تحقيق العدالة والتي تقوم على بعض العناصر الأساسية الآتية:
- **توحيد الإجراءات:** يجب أن تكون الإجراءات موحدة، فإذا تم مراعاة هذا المبدأ استطاعت المنظمة التأثير على آراء واتجاهات العاملين حول وجود عدالة ومساواة تسود المنظمة.
 - **عدم التحيز والمحاباة:** يجب ألا تتخذ القرارات على أساس المصالح الشخصية، ويجب أن تتخذ القرارات على أساس المصلحة العامة وليس الخاصة، فشعور العاملين بالعدالة يجب أن يؤسس على أساس موضوعي بعيدا كل البعد عن المحاباة أو تصفية الحسابات.
 - **التمثيل:** بمعنى أن تتناسب القرارات المتخذة أو المطبقة مع كل فئة من فئات العاملين على حدا، أي أن تراعي هذه القرارات كل الفئات التي ينتمي إليها العاملون، حيث لا يمكن اتخاذ قرارات تتعارض ومهام العاملين أو خارج نطاق تخصصهم¹.

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

لقد أولى المنظرون اهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم إلى دراستها، وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله. وتأتي نظريات العدالة ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز التي شكلت منطلقا مهما

¹ - سفيان سحوت، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية، وعليه سنسلط الضوء فيما يلي على بعض نظريات العدالة التنظيمية لمعرفة كيف عالج روادها هذه الظاهرة الاجتماعية التنظيمية.

أولاً: نظرية العدالة (Equity Theory)

تنسب نظرية العدالة (المساواة) في الدافعية إلى الكاتب آدمز (Adam j.Stacey) سنة 1963، الذي قام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها.

ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيتولد داخله توتر ويبعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة¹.

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي²:

عدم مساواة سالبة	$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} > \frac{\text{نتائج/عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد (مدخلات)}}$
عدم مساواة موجبة	$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} < \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}}$
	تنشأ العدالة (المساواة) حين:
	$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} = \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}}$

تتكون العوائد / النتائج من الراتب، والمزايا والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها. أما مجهود (مدخلات الفرد) فتشكل القدرات والمعارف والمهارات والخصائص... الخ، التي يبذلها ويكرسها للعمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد. وهكذا

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص: 125، 126.

² المرجع السابق، ص: 125.

تعتمد النسبة عوائد الفرد / مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد.

وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك.

ويرى " آدمز " أن شعور العامل بعدم العدالة يأخذ شكلين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما¹:

✓ **الشعور بالغضب:** ويكون ذلك عند إدراك الفرد أن مدخلاته (مجهوداته) تفوق عوائده بدرجة كبيرة، أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تقل عن نسبة عوائده إلى مدخلات الفرد المرجعي.

✓ **الشعور بالذنب:** إذا أدرك الفرد أن مخرجاته (عوائده) تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود شعور سلبي لدى العامل يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع. وقد اقترح " آدمز " ست طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة أو تخفيض الشعور بعدم العدالة، وتتمثل هذه الطرق في الآتي²:

1. يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو يقلل من مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة. فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل.

2. يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره، أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.

3. محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وهذه أصعب الاستجابات تطبيقا، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلا، قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيبرر أن عطاءه إلى المنظمة فعلا منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر ما حصل عليه.

¹ شدا لطفي محمود محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

² محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2007، ص: 22، 23.

4. محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافآته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لابد أن يكون جهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبدو فعلا.

5. محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلا قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حفا أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.

6. الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

لقد ساهمت هذه النظرية في تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الشعور بالعدالة، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين، والتي يجب أن تأخذ بالاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة وأهمية حل هذه المشكلة التي قد ترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة، أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء¹.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذه النظرية قد أثارت بعض التساؤلات والتحفظات منها²:

1. أن الناس في العادة يميلون إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها وبيالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم العدالة.
2. تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأجل القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
3. تفضل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين اتجاه القدر نفسه من عدم المساواة، مختلفا وليس متشابها.

ثانيا: نظرية الحرمان النسبي: (Relative Deprivation Theory)

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال بحوث العدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة ما يلي:

1. مشاعر الفرد اتجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.
2. الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

¹ إدريس عبد الرحمان المرسي، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 400.

² محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

ومن أبرز روادها **مارتين ولنسبرج (Martin & Lansberg)** و**وينر وكروبسي (Wegener & Crobsy)** سنة 1981.

حيث يرى "مارتين" أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لأدمز، لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت¹.

أما الباحث "كروبسي" فقد أشار إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي، وهما²:

1. الحرمان الذاتي الفردي: (Individual Egocentric Deprivation)

وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة لأدمز عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

2. الحرمان الجماعي: (Group based Fraternal Deprivation)

ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية.

وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة، مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي تنتمي إليها.

لقد أشارت دراسة **مارتين (Martin, 1993)** إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة بالنسبة لهم، والمحصلة هي زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي.

¹ حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر، 2014/2013، ص: 73.

² شذا لطفى محمود محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

كما وجد مارتين أيضا أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول ما إذا كانت منظماتهم قابلة للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير، فالعوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها عدم الرضا وبدلا من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن، وإذا لم يكن لدى العمال مثل تلك المعتقدات الشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل: التغيب عن العمل، وضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل¹.

وتبعاً لما سبق ذكره فإن الشعور بالحرمان يكون نتيجة المقارنة الاجتماعية بين فردين أو جماعتين. كما أن شعور العمال بالحرمان يعني الشعور بعدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة. لذا وجب الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

ثالثاً: نظرية العدالة الاجتماعية "لفردريكسون" (Fredrickson, 1986)

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية.

وقد أشار (Fredrickson) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم.

ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة، قدم "فردريكسون" نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد وضع "فردريكسون" الافتراضات التالية لنظريته:

1. التمثيل البيروقراطي: من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

¹ حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

2. حرية التعبير في الصحافة: لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

3. قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة: للنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

وفي ضوء هذه النظرية يصنف "فردركسون" العدالة إلى:

- العدالة الفردية: بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية؛
- العدالة الفئوية: في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة؛
- العدالة الطبقيّة: بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع¹.

رابعاً: نظرية الحساسية للعدالة

قام جرينبرج (Greenberg) سنة 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق. فهؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي².

وبالاعتماد على هيوسمان (Huseman, 1987) وآخرون قسموا الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة³:

1. المؤثرون أو الخيرون (Benevolent): مجموعة من الأفراد المعطاءين، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
2. الوسطيون أو المساوون (Equity Sensitivities): مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

¹ -سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص: 48.

² - شذا لطفي محمود محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³ - محمد بن محمد بن جابر الشهري، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

3. **الذاتيون أو الأنانيون (Entitled):** وهم مجموعة من الأفراد أخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، ويشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

المبحث الثاني: أنواع العدالة التنظيمية

سننترق فيما يلي إلى الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية والمتمثلة في العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، وتوضيح الجوانب المتعلقة بكل نوع.

المطلب الأول: العدالة التوزيعية

خلال الفترة ما بين 1960 و1970 أغلب الدراسات حول العدالة التنظيمية ركزت على العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف.

فلقد عرفها آدمز (Adams) على أنها: " تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبأنها تتضح من خلال إدراك العمال بأن العوائد التي يحصلون عليها عادلة"¹.

كما تعرف أيضا بأنها: "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترفيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه"².

وينظر إلى مبررات العدالة التوزيعية، من خلال إمكانية توزيع المصادر والفرص التنظيمية، بين أعضاء المنظمة، حيث يمكن أن يتمثل ذلك من خلال التركيز على طبيعة وحجم المردودات الناجمة عن الأنشطة والأفعال والسلوكيات الإنسانية في المنظمات الإدارية، فكلما زاد التصور الذهني باتساع الفارق بين عائدات الأساس أو المرجع الذي يقوم عليه أصل التوزيع، ازداد الشعور بعدم العدالة التوزيعية"³.

وتعرف كذلك بأنها: " تمثل درجة الشعور المتولد لدى العمال إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة"⁴.

¹ حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير في التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 49.

³ محمد بن مسلم الشنفرى، مرجع سبق ذكره، ص: 25، 26.

⁴ ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2012/2013، ص: 33.

ويوضح أورغن (Organ) أن إحساس العمال بعدم عدالة توزيع العوائد مقارنة بما بذلوه من جهد، يمكن أن يوجد نوعاً من التوتر في العلاقات بين العمال بعضهم بعضاً، من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى. كما أن العامل يعمد إلى مقارنة ما يقدمه من إسهامات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد مرجعي، وقد يكون هذا الفرد المرجعي داخل المنظمة ذاتها، أو في منظمة أخرى لها نفس الطابع وتقدم خدمات مماثلة، ووفقاً لذلك تم تصنيف عدالة التوزيع بناءً على مكان التواجد بين الطرفين المقارنين حيث صنفت إلى عدالة توزيع داخلية عند تواجد الطرفين المقارنين في منظمة واحدة وعدالة توزيع خارجية عندما يكون الطرف الأول في المنظمة والطرف الثاني في منظمة ثانية¹.

في حين أكد أن العدالة التوزيعية تتخذ المعايير التالية لتحديد راتب كل موظف وهي²:

مكانة الموظف في العمل، وإنتاجيته، وجهوده المبذولة، وحاجة العمل له. بالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين العدالة التوزيعية وبين الأداء التنظيمي المتميز للمؤسسات. ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي والاجتماعي، من وجهة نظر العاملين. فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تضي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

✓ جانب مادي: (هيكل التوزيعات) وهو يعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

✓ جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على تلك العوائد من قبل متخذي القرار³.

وهذا يعني أن إدراك العمال لعدالة التوزيع يكون من منطلق حجم العوائد التي يتلقاها العامل مقابل مدخلاته، والمعاملة التي يلقاها من قبل رؤسائه عند تسلمه لتلك العوائد. كما أن هناك من العمال من يهتم بحجم العوائد التي يحصل عليها فقط، وآخر يهتم الجانب الاجتماعي وطريقة المعاملة الحسنة التي يعامل بها عند حصوله على هذه العوائد أكثر من حجمها وقيمتها⁴.

¹ - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص: 429.

² - محمد بن محمد بن جابر الشهري، ص: 25.

³ - مراد رمزي خرموش، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

⁴ - حياة الدهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

وقد تم تحديد قواعد أساسية تقوم عليها عدالة التوزيع في المنظمات هي:

- **قاعدة المساواة:** تقوم هذه القاعدة على إعطاء المكافآت على الإسهام في الدوام، إذ أن الشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق مكافأة أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى¹.
 - **قاعدة النوعية:** تعني بأن كل الموظفين، وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تقدم المنظمة الخدمة الصحية للموظفين فإنها يجب أن تشمل جميع الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد².
 - **قاعدة الحاجة:** المقصود بها تقديم صاحب الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى³. فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافأة مالية وكان هناك موظف لديه التزامات عائلية مؤكدة، وموظف آخر لا توجد لديه هذه الالتزامات، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن الموظف الأول يجب أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس فإن الموظف الأول سيشعر بتجاوز هذه القاعدة⁴.
- أما عن محددات عدالة التوزيع فنتمثل في الآتي :

أ. **توزيع العمل:** ويقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة وظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، والهدف الرئيسي من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمل المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم.

ب. **تقدير الأجر المناسب:** أي إعطاء العامل الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله، أو مدخلاته⁵.

وبمعنى آخر تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل، أي حصول كل فرد على الأجر الذي يستحقه مقابل الكمية من العمل التي يجب عليه أن يقدمها، والتي تتفق مع قدراته وطاقاته⁶.

¹ خالدية مصطفى عطا وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23)، العراق، 2013، ص: 131.

² علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (04)، 2012، ص: 70.

³ نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (08)، العدد (24)، 2012، ص: 81.

⁴ عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (08)، العدد (03)، 2012، ص: 526.

⁵ حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

⁶ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 341.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

تعرف العدالة الإجرائية بأنها شعور العاملين إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات والحوافز التنظيمية¹.

كما تعرف بأنها عملية صنع القرار الذي يستعمل في توزيع المكافآت على قدم المساواة في المنظمة². فالمرؤوسون الذين يسألون عن عدالة الإجراءات، للإشارة عن مدى تطبيق الإجراءات العادلة في المنظمة التي يعملون بها³.

ويشير هذا البعد إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم:

- بالاتساق والاستمرارية، وتهدف إلى تحقيق مصالح كل العاملين ولا تسعى لتحقيق أهداف شخصية.
- تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرارات، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة⁴.

ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها. وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما⁵:

- **الشرط الأول:** أن يتفق الطرفان، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.
- **الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

¹ محمد علي عطاف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 2013/2012 ص: 43.

² Kanwal Raza and Al, **relationship between distributive, procedural justice and organizational commitment**, middle-east Journal of Scientific Research, Vol (16), N°(6), Pakistan, 2013, p: 879.

³ Xinyi Li, **The relationship Between Organisational Justice and Various Dimensions of pay satisfaction**, Master's theses, San Jose State University, Dec 2015, p: 19.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

⁵ مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014 ص: 54.

كما أن للعدالة الإجرائية جانبين: أحدهما هيكلية، يتعلق بكيفية هيكلية القرارات، والآخر يتعلق بالجانب الاجتماعي، أي كيفية معاملة الناس أثناء صنع القرارات، وهو ما عرف بـعدالة التعاملات فيما بعد¹.
ونشير إلى أن هناك نوعين من العدالة الإجرائية نذكرهما فيما يلي²:

1. العدالة المنتظمة: وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

2. العدالة المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار. أما تطبيق العدالة الإجرائية من طرف المنظمة فيطلب احترام مجموعة من القواعد كما يلي³:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرصة للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك؛
- قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة؛
- قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة؛
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات؛
- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات؛
- قاعدة الدقة: أي استناد القرارات المتخذة على المعلومات والآراء الصحيحة والدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن⁴.

وعليه يمكن القول أن إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية يتحدد وفقاً للشروط الآتية⁵:

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء؛
- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز؛
- أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموضوعية؛
- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة؛

¹ محمد علي عطاق الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

² سمية جقيدل، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 302، 303.

⁴ عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد

(1)، 2007، ص: 5.

⁵ سليمان سالم الحجايا، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

- أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات؛
- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

المطلب الثالث: العدالة التفاعلية أو التفاعلية

تعرف العدالة التفاعلية بأنها مدى شعور العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية¹.

تتمثل عدالة التعاملات في التعبير عن المعاملة التي يحظى بها الموظف كإنسان، من خلال التعامل معه فهو له كرامة وحقوق ويجب أن يحترم وأن يستمع لرأيه وأن تبرر له آراء وقرارات الآخرين، وأن يكون على اطلاع على المعلومات التي تخصه وأن يتساوى مع غيره في المعاملة الكريمة².

إن هذا النوع من العدالة التنظيمية يعكس رأي منلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم متخذ القرار بتطبيق القرارات عليه، فهي لا تمثل عدالة عوائد القرار ولا عدالة القرار نفسه، بل تتجلى في التفاعل بين متخذ القرار ومثليته، كون تطبيق القرارات الإدارية يتطلب نوعاً من الاتصال بين صانع القرار ومثليته. وحسب "بايس" و"موج" (Moog & Bies) فإن هذا التفاعل ربما يفسر لما يشعر العامل بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات وعوائدها عادلة³.

لقد توصلت دراسة "بايس" و"موج"، بأن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يتحدد بناءً على أربعة عوامل⁴:

1. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
2. مدى صراحة المسؤول وإخلاصه بحيث لا يستخدم الخداع أثناء تعامله مع العاملين.
3. مدى احترام المسؤول للعاملين.
4. مدى التزام المسؤول بآداب المعاملة في تعامله مع العاملين، بحيث لا يستخدم أية ألفاظ غير ملائمة أو تؤذي مشاعرهم.

¹ محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

² محمد بن محمد بن جابر الشهري، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

³ بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد (20)، العدد (02)، 2012، ص: 150، 151.

⁴ الطحیح سالم مرزوق، محمد علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، دراسة عن منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، مجلد (02)، العدد (11)، ص: 81 - 109.

إن عدالة التعامل تعبر عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانع القرار¹.

وتعكس العدالة في التعاملات من خلال العلاقات القائمة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى. حيث يمكن أن يكون هنالك توتر وخلافات راجعة إلى قيم العمل التي يمكن للعدالة في التعاملات أن تكون زاويتها الاجتماعية، وحكمها في قياس تلك العلاقات².

وعليه فالعدالة التعاملية تضم نوعين من العدالة وهي عدالة العلاقات الشخصية وتشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين، وعدالة المعلومات وتشير إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة بأسلوب موثوق وبمعنى آخر تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم³.

وتشتمل العدالة التفاعلية على جانبين:

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم⁴؛
- التفسيرات الاجتماعية: ويقصد بها قيام المنظمة بتزويد الموظفين بالمعلومات الدقيقة والكافية التي تساعد على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي إجراء⁵.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن العدالة التعاملية تتمثل في⁶:
- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات.
- ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.
- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
- العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

أما عن أهمية العدالة التعاملية فتكمن في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات خاصة عن العلاقات التنظيمية والاجتماعية القائمة بين الرئيس

¹ حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

² محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³ سلام مجمود السبوع، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁴ مراد رمزي خرموش، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

⁵ حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

ومرؤوسيه في بيئة العمل، كما أن انخفاض إدراك العاملين لبعد العدالة في التعامل يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، زيادة النزوع لترك العمل، ضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية، وهذا ما يؤثر على العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى¹.

من خلال الاستعراض السابق لأنواع العدالة التنظيمية يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية معقدة، ويرجع هذا التعقيد إلى الترابط الشديد بين أنواعه، وهذا ما يضع المنظمات الحديثة أمام تحدي إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من العدالة، فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى محاولة تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ².

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالعدالة التنظيمية

إن الحوافز والعدالة التنظيمية مرتبطان مع بعض بشكل كبير، حيث أن أهم الشروط التي يجب توفرها في نظام الحوافز لأي منظمة هو العدالة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول فهم العلاقة بين كل من الحوافز وأبعاد العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: الحوافز والعدالة التوزيعية

إن أهم العوامل التي يمكن أن تخفض من إحساس الموظف بالعدالة التوزيعية هو قلة الحوافز المالية التي يحصل عليها³، 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 أن للمكافآت 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 يشتغل فيها، فقد أشارت دراسة (سوزان أكرم سلطان) سنة 2006 فيما يتعلق بالحوافز كانت درجتها هي الأقل في مجال العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة حيث انه لا يوجد نظام حوافز سوى مردود الأعمال

¹ محمد مصطفى الخشروم، دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص: 132.

² مراد رمزي خرموش، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

³ علوان قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

الإضافية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، وتشكل الحوافز والرواتب عاملاً هاماً في العدالة التوزيعية حيث أشارت دراسات متعددة إلى ضرورة الاهتمام بها¹.

فمختلف المحفزات الداخلية والخارجية تلعب دور إيجابي في رفع إحساس الموظف بالعدالة التوزيعية

المطلب الثاني: الحوافز والعدالة الإجرائية

إذا اتسم نظام الحوافز في منظمة ما بالفعالية، فإن ذلك يعني أن تقديم أي نوع من الحوافز لموظف ما كان نتيجة لنتائج لتقييم أدائه واستجابة لحاجاته وتطلعاته، فإذا أدرك الموظف ذلك فستتحقق لديه العدالة الإجرائية بحيث يكون أكثر وعي ورضا عن الطرق المتبعة في تقدير قيمة ونوع الحافز الذي يمكن أن يحصل عليه².

يعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار أنواع جديدة من الحوافز المعنوية التي يمكن أن يحصل عليها الموظف، ولهما دور كبير في استيعاب الموظف للإجراءات المتبعة في تقرير حصوله على الحوافز وهو ما يحقق العدالة الإجرائية، وقد جاءت دراسة (بن زانة نوفل خضير) سنة 2014 وهي دراسة ميدانية في موظفي الشركة الوطنية للتنقيب عن الغاز والبترو، وشملت عينة قدرها 100 موظف، توصلت إلى أن الحوافز المادية لها اثر ايجابي مباشر على العدالة الإجرائية حيث فسرتها بنسبة 52,0% عند مستوى دلالة 0,003، وفسرت الحوافز المرتبطة بمحيط العمل العدالة الإجرائية بنسبة 29,7% عن مستوى دلالة 0,005، بينما لم تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة الإجرائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0,731 وهو أكبر من 0,05³.

المطلب الثالث: الحوافز والعدالة التفاعلية

إن حصول أي موظف على أي نوع من الحوافز يحقق لديه الرضا ويجعله أكثر انفتاح في تعامله مع باقي زملائه في العمل ومع الإدارة ما قد يساهم في تحقيق العدالة التفاعلية من خلال تفهمه لمختلف السلوكيات الإدارية⁴.

كما أشارت نفس الدراسة السابقة (دراسة بن زانة نوفل خضير) بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR

– حاسي مسعود- أن الحوافز المادية لها اثر ايجابي مباشر على العدالة التفاعلية حيث فسرتها بنسبة

¹ -سوزان اكرم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

² - بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013 ص: 35 .

³ - المرجع السابق، ص: 66.

⁴ - المرجع السابق، ص: 35.

67,7% عند مستوى دلالة 0,000، وفسرت الحوافز المرتبطة بمحيط العمل العدالة التفاعلية بنسبة 30,4% عند مستوى دلالة 0,006 بينما لم تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة التفاعلية حيث بلغ مستوى الدلالة 0,314 وهو أكبر من 0,05¹.

¹ - بن زانة نوفل خضير، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

خلاصة

وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها، فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت.

وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد.

كما أن العدالة التنظيمية مرتبطة بشكل كبير بالحوافز ودرجة تطبيقها في المؤسسة حيث أن تقديم المؤسسة للحوافز المختلفة يدعم الإحساس بالعدالة التوزيعية، وإذا اتسم نظام الحوافز بالفعالية فإنه يؤدي إلى إدراك العامل للعدالة الإجرائية والحوافز المعنوية تشعر الفرد بوجود عدالة تفاعلية.

الفصل الثالث: دراسة واقع مساهمة الحوافز في تحقيق
العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جيجل-

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف العناصر المتعلقة بالحوافز والعدالة التنظيمية وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل-، وهذا بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، أيضا تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "spss" من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعتبر التامين الاجتماعي ركيزة مهمة في عملية بناء المجتمع المهني، وعنصرا أساسيا بالنسبة للحياة العملية لأفراد المجتمع، سواء كعمال أو موظفين في القطاع العام أو القطاع الخاص. ومن بين المؤسسات الفاعلة في هذا المجال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل-، حيث سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على آراء موظفي الصندوق حول واقع الحوافز المختلفة والمتنوعة المطبقة فيه ومدى مساهمتها في تحقيق العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل- وسط المدينة بشارع رشيد بوعجيمي رقم 86، ويتربع على مساحة قدرها 3500م²، حيث يشغل هذا الصندوق إلى غاية 31-12-2016 حوالي 142 عامل وموظف بمعدل دوران ثابت نسبيا.

وقد دخلت فكرة التامين الاجتماعي إلى الجزائر إثر التطورات والتحولات التي عرفتتها المجتمعات المعاصرة، فعند تواجد الاستعمار الفرنسي بالجزائر ظهر أول شكل من أشكال الضمان الاجتماعي وكان ذلك سنة 1952م، حيث تجسد ذلك في بعض المنح العائلية ثم التأمينات الاجتماعية والشيخوخة، وبعد الاستقلال تطورت مؤسسة التضامن الاجتماعي وتميز التأمين في هذه المرحلة بوجود عدة قطاعات، وكل قطاع له صندوقه الخاص به مثل عمال البناء والتعمير، الموظفين العموميين، الصيادين، موظفي الكهرباء والغاز، والفلاحين... الخ.

ومع التطور الذي عرفته الجزائر على المستوى الإداري والتنظيمي تطورت مؤسسة الضمان الاجتماعي عبر ثلاث مراحل:

- ✓ المرحلة الأولى (1952 - 1983): تميزت هذه المرحلة بتعدد الصناديق حسب القطاعات.
- ✓ المرحلة الثانية (1983 - 1991): تميزت هذه المرحلة بتجميع الصناديق وتوحيدها.
- ✓ المرحلة الثالثة (1992 إلى يومنا هذا): وفي هذه المرحلة تم الرجوع إلى نظام القطاعات مثل صندوق البطالة، صندوق التقاعد، الضمان الاجتماعي، وذلك سنة 1992م¹.

¹ وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

سنتعرض فيما يلي إلى مهام وأهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل -:

أولاً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية: يمكن تلخيص مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في النقاط التالية¹:

- تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج، العطل المرضية، حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العمومية.
- تأمين التحصيل والمراقبة ومنازعات التحصيل.
- المساهمة في تنمية السياسة والرقابة من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية.

ثانياً: أهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية: يمكن تلخيص أهداف الصندوق فيما يلي²:

- حماية الأفراد من المخاطر الاجتماعية: يهدف التأمين الاجتماعي إلى حماية كل أفراد المجتمع وتأمينهم ضد بعض الأخطار مثل: المرض، الموت، البطالة، حوادث العمل.
- المساهمة في إعادة توزيع الدخل الوطني: من خلال إعادة توزيع المداخل أي الاقتطاع من دخل الفئة العاملة وتوزيعها على الفئة غير القادرة على العمل، مثل فئة المتقاعدين.
- مساعدة وتحفيز التنمية الاقتصادية وذلك من خلال المحافظة على القدرة الشرائية للأفراد (دعم الطلب).
- تضمن تمتع الناس بالأمن الاجتماعي الاقتصادي الأساسي الذي يمكنهم من تنمية إمكانياتهم البشرية في العمل، وضمن أسرهم، وفي المجتمع عموماً.
- تخفيف المخاطر الاجتماعية وتوسيع الفرص أمام الفقراء والمعرضين للخطر.
- يعتبر التأمين الاجتماعي أحد الركائز الأساسية لتكريس مبدأ التلازم بين الأبعاد الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية والإنسانية للتنمية.

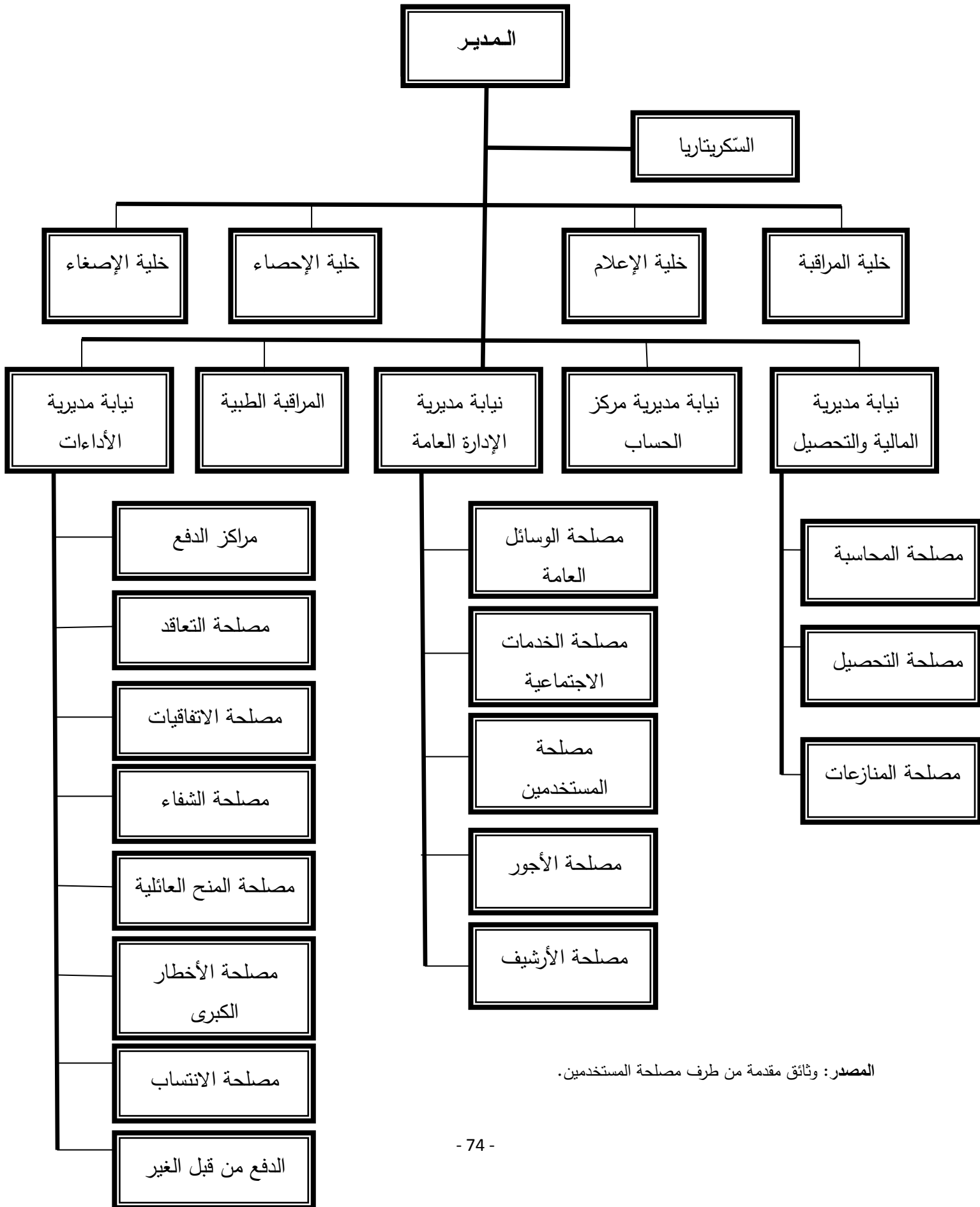
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

إن الهيكل التنظيمي للصندوق هو الوسيلة لخدمة أهدافه لهذا يجب أن يوفر أحسن الشروط من أجل استغلال جميع الطاقات المتاحة فيه لتحقيق هدفه المنشود، والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للصندوق.

¹ وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

² المرجع السابق.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

❖ **المدير:** يعتبر المدير المسير الرئيسي الأول وصاحب القرارات في المديرية على مستوى الإقليم المحدد

بها، ومن بين المهام التي يتكفل بها ما يلي:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة لكل نشاطات المديرية والمصادقة عليها.

- توزيع الوظائف المهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه.

- العمل على التنسيق، التوجيه، والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء ووجهات النظر.

- مراقبة ومتابعة الأعمال التي تقوم بها مختلف المصالح.

- تمثيل المديرية على المستوى المحلي في الاجتماعات والملتقيات.

أولاً: نيابة مديريةية الأدعاء: وتتكون هذه النيابة من مراكز الدفع الموجودة بمختلف دوائر ولاية جيجل وكذلك مصلحة الانتساب والمنح العائلية.

1. مراكز الدفع: تنتشر عبر مختلف دوائر الولاية، وتتواجد في كل من الطاهير، زيامة منصورية، جيملة،

العنصر، تاكسنة، وقد تم فتح هذه المراكز لتخفيف الضغط على صندوق الضمان الاجتماعي الموجود

بمقر الولاية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لتقريب خدمات الصندوق من المواطن وتخفيف عناء التنقل

إلى مقر الولاية الموجود بها الصندوق. وعلى مستوى هذه المراكز يتم تعويض المؤمنين ودفع مختلف

التعويضات الخاصة بمصاريف الأدوية ومصاريف أخرى، وهي تعمل نفس عمل صندوق الضمان

الاجتماعي، وهي تابعة في التسيير إلى الصندوق المركزي وتتلقى كل التعليمات من مدير الصندوق

وتتحصل على الأموال التي تحتاجها من صندوق الضمان الاجتماعي.

2. مصلحة المنح العائلية: تقوم هذه المصلحة بتقديم مختلف المنح العائلية وتتمثل أساساً في منح التلاميذ

الذين لا زالوا يزاولون الدراسة.

3. مصلحة الانتساب: يعتبر الانتساب إجباري في الضمان الاجتماعي، إذ ينتسب وجوباً للضمان

الاجتماعي كل من العمال والطلاب الذين يتبعون دورات تعليمية ومختلف الفئات، ويتقدم المستخدمون

والعمال غير الأجراء بطلب الانتساب لصندوق الضمان الاجتماعي، أما العمال الأجراء فيقومون بتقديم

ملف يتكون من الوثائق التالية:

- طلب التصريح بالانتساب للمؤمن اجتماعياً، شهادة ميلاد أصلية وشهادة مدنية للحالة المدنية.

ويستوجب على المستخدم أن يقدم طلب الانتساب للاستفادة من التأمينات الاجتماعية خلال عشرة أيام

التي تلي توظيف العامل، أما بخصوص مؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني والمؤسسات التعليمية

فعليةا أن تقدم طلب الانتساب لجميع الطلاب خلال عشرين يوما التي تلي التسجيل، وتوجد هناك عقوبات تفرضها مؤسسة الضمان في حالة عدم الانتساب، حيث يؤدي عدم الانتساب في الأجل المحدد (10 أيام) إلى فرض 5000 دينار جزائري غرامة عن كل عامل غير منتسب. ويتم على مستوى هذه المصلحة تسجيل مختلف الانحرافات سواء تعلق الأمر بالهيئات المستخدمة أو المؤمن عليه حيث يتم استلام ملفاتهم وإعطاء رقم خاص بكل ملف.

ثانيا: نيابة مديرية المالية والتحصيل: وتتكون من ثلاث مصالح هي:

1. مصلحة المالية والمحاسبة: وتوجد في هذه المصلحة أربع مكاتب وهي:

❖ مكتب المالية: وتتمثل مهمته الرئيسية في الفحص الدوري لكل المدخلات والمخرجات، أي متابعة كل الأموال التي تدخل إلى الصندوق وكذلك متابعة كل الأموال التي تصرف منه، هذه المتابعة تكون حسب العلاقة التالية:

$$(\text{الرصيد السابق} + \text{المدخلات}) - \text{المخرجات} = \text{الرصيد الجديد}.$$

ويقوم أيضا بإجراء مختلف المعاملات مع البنوك التي يتعامل معها الصندوق وذلك قصد تمويل الصندوق بالأموال عند الحاجة، وتتمثل مداخيل الصندوق في تحصيل الاشتراكات التي يقوم المؤمنین بدفعها، كما نجد أيضا للصندوق حسابات بنكية يلجأ إليها عند الحاجة للتسيير ودفع التعويضات للمؤمنين حيث يتم يوميا سحب مبلغ معين من الأموال من البنك ويوضع عند أمين الصندوق، وفي آخر كل شهر يقوم هذا المكتب بالكشف عن الوضعية المالية الشهرية وذلك بتطبيق العلاقات التالية:

$$\text{حساب الرصيد السابق لأول الشهر} + \text{مدخلات الشهر} - \text{مخرجات الشهر} = \text{الرصيد الجديد لآخر الشهر}.$$

❖ مكتب الخزينة: ويقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- متابعة مختلف العمليات مع البنوك حيث يحتوي كل بنك على مدخل خاص به.

- تمويل مختلف مراكز الدفع بالأموال التي يحتاجون إليها.

- تسجيل كل المدخلات والمخرجات التي تتم طيلة اليوم.

❖ مكتب الأجور: وفي هذا المكتب يتم حساب أجر كل عامل في المؤسسة وذلك حسب الدرجة، كما يتم

حساب العلاوات والأقدمية، ويقوم هذا المكتب بإجراء مختلف الاقتطاعات من الأجور وذلك حسب النسب

المحددة كالضريبة على الدخل الإجمالي وفي النهاية يتم الحصول على الأجر النهائي لكل عامل.

❖ **مكتب تقسيم الأداءات (التعويضات):** وفي هذا المكتب يقومون بعملية يومية هدفها تقسيم وحساب أنواع

التعويضات على مستوى مراكز الدفع الخاصة بالولاية، وهذه التعويضات تكون كالتالي:

❖ **التعويضات المرضية:** وهي التكفل بمصاريف العلاج الصحي وتعويض أيام العطل المرضية، وتتمثل المصاريف المرضية في العلاج والجراحة والأدوية الصيدلانية، والإقامة بالمستشفى... الخ. وتوجد نسبتين للتعويضات وهي:

- تعويضات بنسبة 100% كل من الأدوية الصيدلانية والفحوص الطبية والنظارات... الخ.

- تعويض بنسبة 100% العمليات الجراحية المهمة والأعضاء الاصطناعية، ويحسب التعويض ابتداء من أول يوم للتوقف عن العمل حتى اليوم الخامس عشر بنسبة 50% من أجر المنصب اليومي بعد أن تطرح منه اشتراكات الضمان الاجتماعي. أما من اليوم السادس عشر من التوقف عن العمل إلى ما فوق يحسب التعويض بنسبة 100% من أجر المنصب اليومي بعد اقتطاع الضريبة واشتراكات الضمان الاجتماعي.

وعند الإقامة بالمستشفى يحسب 100% من أول يوم للتوقف عن العمل. أما في حالة المرض الطويل

يحسب التعويض بنسبة 100% من أول يوم يقرر فيه أن المؤمن مصاب بمرض طويل الأمد.

❖ **تعويضات الأمومة:** وتتمثل أساسا في تعويض المصاريف الطبية، مصاريف التحليل، مصاريف الدواء

وكذلك مصاريف الولادة، ويجب على المرأة العاملة أو الزوج المؤمن أن تقدم شهادة معاينة الحمل الشهر

السادس وشهادة الشهر التاسع، وتحدد مصاريف الولادة والإقامة بالسعر الجزافي للولادة، وتبلغ عطلة

الأمومة أربعة عشر أسبوعا، وتعوض جميع المصاريف المتعلقة بالحمل والولادة بنسبة 100%.

❖ **تعويضات على العجز:** وتقدر حالة العجز بعد انتهاء المدة الخاصة بتعويضات التأمين على المرض،

كما يجب على المؤمن أن يثبت تاريخ الانقطاع عن العمل بسبب العجز الناتج عن نشاط مهني.

ويتضمن ملف العجز الوثائق التالية:

- شهادة مدنية للحالة العائلية، شهادة شخصية للحالة المدنية، شهادة عدم استئناف النشاط المهني المأجور

وشهادة عمل إلى جانب شهادة راتب سيحسب على أساسها معاش العجز وهي وثيقة تستخرج من صندوق

الضمان الاجتماعي.

❖ **تعويضات الوفاة:** في حالة الوفاة فان الزوج المؤمن الذي لا يمارس أي نشاط مهني له الحق في

الاستفادة من منحة الوفاة ويجب استخراج استمارة خاصة بذلك من الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية، ثم ملئها، كما يجب على ذوي الحقوق تقديم ملف خاص بالمنحة ويتضمن الوثائق التالية:

- شهادة وفاة المؤمن، شهادة مدنية للحالة العائلية، بطاقة الترقية التسلسلي للمؤمن، شهادة الراتب الشهري
لآخر أجر وشهادة التقاعد.

وفي حالة ما إذا كان أصل المتكفل به هو الذي طلب منحة الوفاة، عليه أن يتبع الإجراءات التالية
بتقديم:

- شهادة تثبت أن هذا الأصل كان في كفالة المؤمن المتوفى، شهادة الموارد الشخصية.

ويتم صرف منحة الوفاة بمجرد الانتهاء من تكوين الملف وذلك بواسطة شيك يقدم إلى المستفيدين
مباشرة، أو بواسطة الحساب الجاري أو بحوالة.

2. مصلحة المنازعات: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- الدفاع عن حقوق الصندوق وذلك برفع دعوى ضد أي شخص أو أي مؤسسة.

- متابعة المستخدمين أو المؤمنين في حالة عدم تسديد الاشتراكات، حيث تقوم المصلحة بإصدار إنذار أول
قبل اللجوء إلى القضاء ثم إنذار ثاني وفي حالة عدم التسديد فإنها تقوم بمتابعة المؤمنين قضائياً. حيث
نجد لهذه المصلحة علاقة وطيدة بكل الجهات القضائية وكذلك بمصالح تحصيل الضرائب.

3. مصلحة التحصيل: تقوم هذه المصلحة باستقبال الشخص الذي لديه عمال يعملون عنده ويعطيهم أجرهم

كل شهر، حيث يؤمن هذا المستخدم نفسه عند صندوق الضمان الاجتماعي، ويقوم بتكوين ملف خاص به
ثم يقدمه لهذه المصلحة حيث تعطيه رقماً خاصاً به ويمكنه هذا الرقم من دفع كل الاشتراكات عن العاملين
عنده للصندوق، لهذا في حالة حدوث حادث عمل فإن الصندوق يقوم بتعويض كل تكاليف العلاج والدواء،
أما الكيفية التي يتم وفقها تحصيل الاشتراكات فتوجد حالتين هما:

✓ **الحالة الأولى:** إذا كان للمستخدم من عامل إلى تسع عمال، فإنه يدفع الاشتراكات كل ثلاثة أشهر، وإن
تأخر في الدفع فإنه يعاقب ب 5% كزيادة في الشهر الأول وإن لم يدفع تصبح 6% في الشهر الثاني
وهكذا.

✓ **الحالة الثانية:** إذا كان للمستخدم عشرة عمال أو أكثر فإنه في هذه الحالة يقوم بتسديد الاشتراكات كل
شهر، وفي حالة تأخره عن الدفع فإنه تطبق عليه نفس العقوبات كما في الحالة الأولى وبنفس النسب.

ثالثاً: نيابة مديرية الإدارة العامة: وتوجد بها عدة مصالح نذكر منها:

1. مصلحة الوسائل العامة: وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- جلب الوثائق الخاصة بصندوق الضمان الاجتماعي من مطبعة الضمان الموجودة بقسنطينة ثم يتم توزيعها على كل المصالح والمراكز والبقية تودع في المخزن.
- تسجيل البريد الخارجي والخاص بالأشخاص في سجل ثم يرتب ويوزع بعد ذلك، حيث يتضمن البريد الخارجي طلبات التوظيف، وصفات طبية وطعون...
- تمويل مختلف المصالح بتجهيزات المكتب ومختلف وسائل النقل.

2. مصلحة الخدمات الاجتماعية: أهم المهام التي تقوم بها هي:

- التكفل بالتعاونية الاستهلاكية وتمثل أساسا في تحضير وجبة الغذاء.
- تقديم سلفات للعمال ويتم خصمها من راتب الموظف.
- تقديم منحة الدخول المدرسي ومنحة الوفاة والختان.

3. مصلحة المستخدمين: وتقوم هذه المصلحة بما يلي:

- تسيير ملفات المستخدمين ومتابعة المسار المهني لهم.
- تحضير الجداول للعطل السنوية وخصم الأجور في حالة العطل المرضية.
- مراقبة التوقعات اليومية للعمال.
- تسوية ملفات الموظفين الذين أحيلوا على التقاعد أو استقالوا أو توفوا.
- تتولى هذه المصلحة توظيف العمال وإجراء المسابقات.
- تقوم كل ثلاثة أشهر بإحصاء شامل لعمال الضمان الاجتماعي.
- تتم دراسة ملفات عمال مراكز الدفع وهذا عن طريق البريد الداخلي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة، حيث سيتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع وتحليل المعلومات من خلال تصميم واختبار أداة الدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة. وسنحاول توضيح ذلك فيما يلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جيجل - والبالغ عددهم 142 موظفاً.

ثانياً: عينة الدراسة

يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، ونظراً لصعوبة الوصول إلى كافة الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل - بسبب تباعد المسافة بين المركز الرئيسي للمؤسسة بوسط مدينة جيجل والأقسام الأخرى التابعة له ببلديات ودوائر الولاية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية قدرها 50 موظفاً من مجتمع الدراسة وهذا بسبب تعذر إجراءها على جميع أفراد مجتمع البحث، إلا أنه تم استرجاع 45 استمارة صالحة للدراسة، و5 استمارات لم يتم استرجاعها لتشكل بذلك عينة الدراسة ما نسبته 31,7% من مجتمع البحث.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، ولكونه وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العلاقة فيما بينها. وفيما يلي توضيح لكيفية بناء وتصميم أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها:

أولاً: بناء وتصميم أداة الدراسة:

تم بناء استمارة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وبالاعتماد على عدة دراسات سابقة والمتمثلة في: دراسة مزور منوبة بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، دراسة مقدود وهيبة بعنوان "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"، دراسة سمية جقيدل بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة بن حواسة بسمة "أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" وكذا الاستعانة بأراء ومقترحات الأساتذة، تم تصميم هذا الاستبيان.

وقد تضمن هذا الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية، وفيما يلي شرح لأهم محاوره وأبعاده.

1. المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، ومقدار الأجر.

2. المحور الثاني: خاص بالمتغير الأول الحوافز

وهو المتغير المستقل للدراسة، يحتوي هذا المحور على عبارات تتعلق بالحوافز باختلاف أنواعها، ويضم (17) عبارة، بحيث من العبارة (01) إلى العبارة (08) تبين الحوافز المادية، ومن العبارة (09) إلى العبارة (17) تبين الحوافز المعنوية.

3. المحور الثالث: خاص بالمتغير الثاني العدالة التنظيمية

وهو المتغير التابع للدراسة، ويتضمن هذا المحور (17) عبارات مرتبطة بمستوى العدالة التنظيمية بين الموظفين وفقا لمجموعة من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم عليها، وقد قسم إلى ثلاث أبعاد وهي على التوالي: العدالة التوزيعية (من العبارة 18 إلى العبارة 23)، العدالة الإجرائية (من العبارة 24 إلى 28)، العدالة التفاعلية (من العبارة 29 إلى 34).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الاستجابة لكل من محور الحوافز والعدالة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، يتم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيم عدد الخلايا أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى الأول للخلية أو فئة (1.8=1+0.80) وعليه يتم تفسير النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (03): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	الرمز	الإجابة على الأسئلة
منخفضة جدا	من 1 إلى أقل من 1,80	1	غير موافق بشدة
منخفضة	من 1,80 إلى أقل من 2,60	2	غير موافق
متوسطة	من 2,60 إلى أقل من 3,40	3	محايد
مرتفعة	من 3,40 إلى أقل من 4,20	4	موافق
مرتفعة جدا	أكبر من 4,20 إلى 5	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري للاستبيان: لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف

وعلى عدد من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس (الملحق رقم 01).

وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة حتى تكون

مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان (الملحق رقم 02).

2. الصدق البنائي للاستبيان: من أجل التأكد من صدق الاستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط

"بيرسون" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث

قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه، والجدول

الموالية تبين ذلك: (الملحق رقم 03)

جدول رقم (04): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الحوافز بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	0,501**	0,000	10	0,493**	0,001
02	0,166	0,275	11	0,513**	0,000
03	0,119	0,438	12	0,350*	0,018
04	0,294	0,50	13	0,541**	0,000
05	0,626**	0,000	14	0,570**	0,000
06	0,344*	0,021	15	0,619**	0,000

0,003	0,428**	16	0,000	0,587**	07
0,005	0,410**	17	0,000	0,448**	08
-	-	-	0,000	0,614**	09

** دال إحصائيا عند مستوى (0,01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وتتراوح ما بين (0,119 و 0,626) وهو ما يدل على ارتباط قوي وموجب، كما أن أغلب مستويات الدلالة أقل من 0,05 ما عدا العبارات 02، 03، 04، مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة التوزيعية

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
18	0,442**	0,002
19	0,597**	0,000
20	0,644**	0,000
21	0,756**	0,000
22	0,631**	0,000
23	0,595**	0,000

** دال إحصائيا عند مستوى (0,01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0,442 و 0,756) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة الإجرائية

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
24	0,899**	0,000
25	0,745**	0,000
26	0,838**	0,000
27	0,746**	0,000
28	0,718**	0,000

** دال إحصائيا عند مستوى (0,01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (العدالة الإجرائية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0,718 و 0,899) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة التفاعلية

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
29	0,714**	0,000
30	0,802**	0,000
31	0,788**	0,000
32	0,752**	0,000
33	0,629**	0,000
34	0,759**	0,000

** دال إحصائيا عند مستوى (0,01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (العدالة التفاعلية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0,629 و 0,802) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور العدالة التنظيمية

رقم المتغير	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	0,752**	0,000
02	0,863**	0,000
03	0,904**	0,000

** دال إحصائيا عند مستوى (0,01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المحور الثالث (العدالة التنظيمية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا أن القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن قيم معاملات الارتباط موجبة وتتراوح ما بين (0,752 و 0,904) ما يدل أن جميع عبارات المحور الثالث صادقة.

ثالثا: اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت إلى الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crombakh) والنتائج كانت كما يلي: (الملحق رقم 04)

الجدول رقم (09): ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

عدد العبارات	محاور أداة الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
17	الحوافز	0,743
17	العدالة التنظيمية	0,879
34	الثبات العام	0,886

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن:

- معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لمحور الحوافز فاق معدل 60%، حيث بلغ 74,3%، بمعنى أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة ثبات متوسطة؛

- معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية فاق معدل 60%، حيث بلغ 87,9%، بمعنى أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات؛
- معامل "ألفا كرونباخ" الكلي قد فاق معدل 60%، حيث بلغ 88,6%، بمعنى أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، وكذا لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها، وذلك بعد إدخال بيانات الاستبيان إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

أولاً: المدى: ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة (المدى)} = \frac{\text{عدد الفئات}}{\text{عدد الدرجات}}$$

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

ثالثاً: الرسوم البيانية: تم الاستعانة بها من أجل توضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

رابعاً: المتوسط الحسابي: يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة، أي مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة (الحوافز والعدالة التنظيمية). ويحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{x} = \sum \frac{nixi}{N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلاً خيار "موافق".

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.

N : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 45 موظف.

خامساً: الانحراف المعياري: يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة

الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة ما إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره.

N: مجموع أفراد العينة ويقدر في دراستنا ب 45 موظف.

سادسا: **معامل الارتباط بيرسون**: يستخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار وجود أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، ويستخدم هذا المعامل أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

	إذا كان
علاقة ضعيفة	$0,30 < R < 0,1$
علاقة متوسطة	$0,69 < R < 0,31$
علاقة كبير	$0,99 < R < 0,70$

سابعا: **معامل ألفا كرونباخ**: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

ثامنا: **الانحدار الخطي البسيط**: إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما

المتغير التابع Y والمتغير المستقل X، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو: $Y = a_x + b$ حيث أن:

b: تدعى بمعامل الثبات، وتصبح مساوية لقيمة y عندما تكون x تساوي الصفر.

a: تدعى ميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل مقدار التغير في y عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار 1.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

من خلال هذا المبحث من الدراسة الميدانية سوف يتم دراسة الحوافز المطبقة ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - فرع جيجل-، وذلك بتفريغ وتحليل بيانات الاستمارة الموزعة على العينة المختارة، وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ويتناول هذا المبحث العناصر التالية:

- عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية؛
- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الحوافز؛
- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

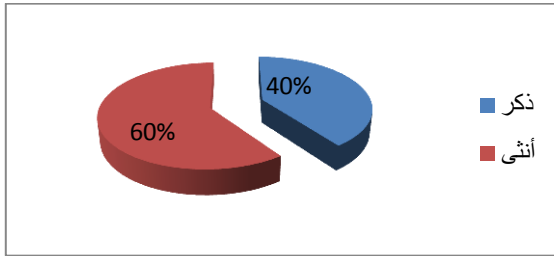
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان في شكل بيانات نوعية وكمية وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، مقدار الأجر، بحيث سيتم تحليلها وفقا للجداول والأشكال التالية: (الملحق رقم 05)

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل والجداول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	%40
أنثى	27	%60
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

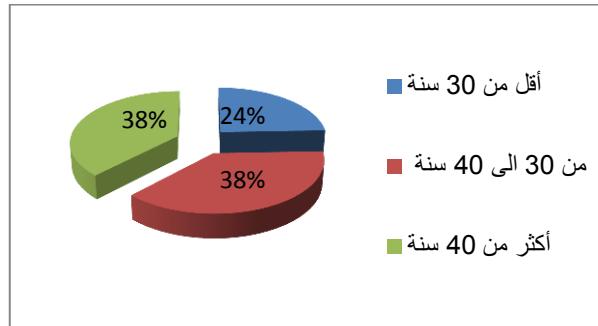
يتضح من الجدول والشكل أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بفارق بسيط، حيث بلغ عدد الإناث

(27) فرداً أي ما نسبته 60%، في حين بلغ عدد الذكور (18) فرداً أي ما نسبته 40%، أي أن أغلب أفراد العينة إناث.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	24,4%
من 30 إلى 40 سنة	17	37,8%
أكثر من 40 سنة	17	37,8%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

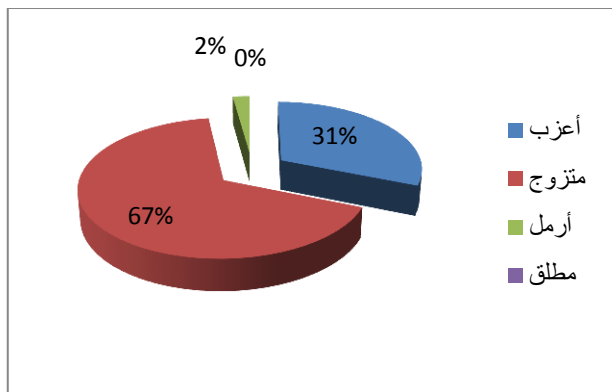
تشير النتائج من خلال الجدول والشكل السابقين إلى أن عدد أفراد العينة بمكان الدراسة، والذين ينتمون لفئة أقل من 30 سنة هم 11 فردا أي ما نسبته 24,4%، في حين أن عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وأكثر من 40 سنة فهي متوازنة بحيث تضم 17 فردا أي ما نسبته 37,8% وهذا ما يعني أن أغلب أفراد العينة هم شباب.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب

الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	14	31,1%
متزوج	30	66,7%
أرمل	01	2,2%
مطلق	-	-
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

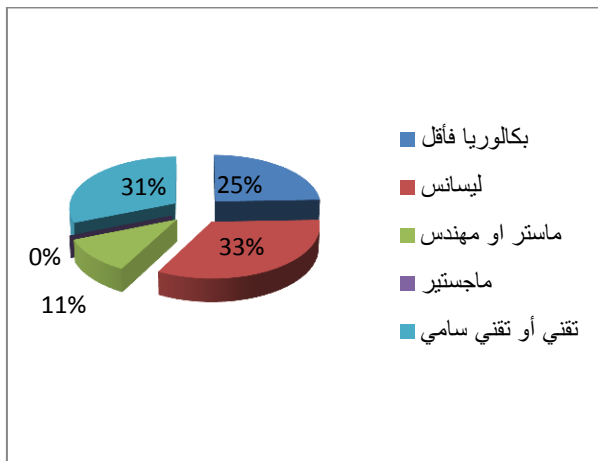
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة متزوجون (30 فردا) أي ما نسبته 66,7% تليها فئة العزاب (14 فردا) بنسبة 31,1%، أما نسبة الأراامل فهي ضئيلة جدا حيث بلغت 2,2%، في حين أن نسبة المطلقين معدومة، وهذا يوحي بالاستقرار الاجتماعي.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا فأقل	11	24,4%
ليسانس	15	33,3%
ماستر أو مهندس	05	11,1%
ماجستير	-	-
تقني أو تقني سامي	14	31,1%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

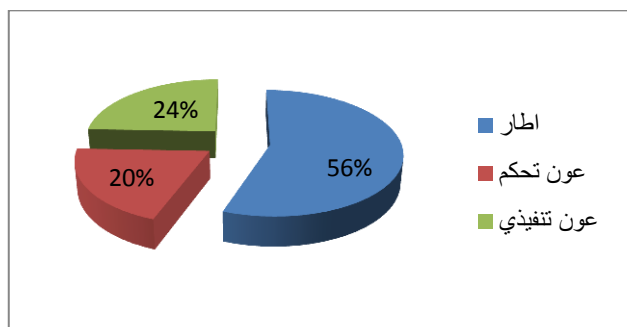
تشير النتائج من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم الموظفين المتحصلين على شهادة ليسانس والذين بلغ عددهم 15 فردا بنسبة 33,3% تليها نسبة الموظفين المتحصلين على شهادة تقني أو تقني سامي (14 فردا) بنسبة 31,1% وهي نسبة متقاربة مع النسبة السابقة، أما فئة بكالوريا فأقل بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 24,4% في حين فئة المتحصلين على شهادة ماستر أو مهندس فبلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 11,1% وهي أخفض نسبة.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب

الفئة المهنية



الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	25	55,6%
عون تحكم	09	20%
عون تنفيذي	11	24,4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

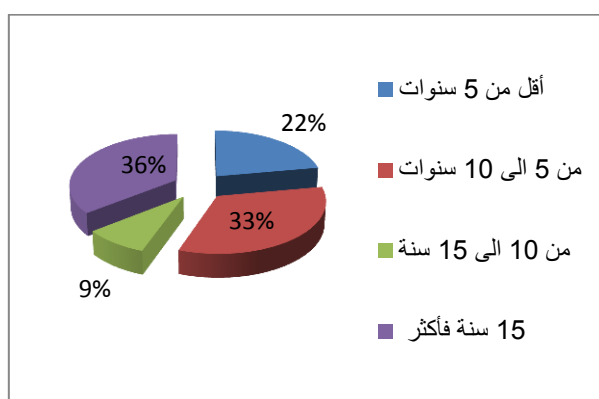
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 25 من أفراد العينة هم في فئة إطار بنسبة 55,6% كأعلى نسبة، وهذا ما يدل على أن أغلب مناصب العمل بالمؤسسة هي برتبة إطار، تليها فئة عون تنفيذي بنسبة 24,4% في حين نجد فئة عون تحكم بأقل نسبة وهي 20%.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الشكل والجدول الموالين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب

الأقدمية في العمل



في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	22,2%
من 5 إلى 10 سنوات	15	33,3%
من 10 إلى 15 سنة	04	8,9%
15 سنة فأكثر	16	35,6%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

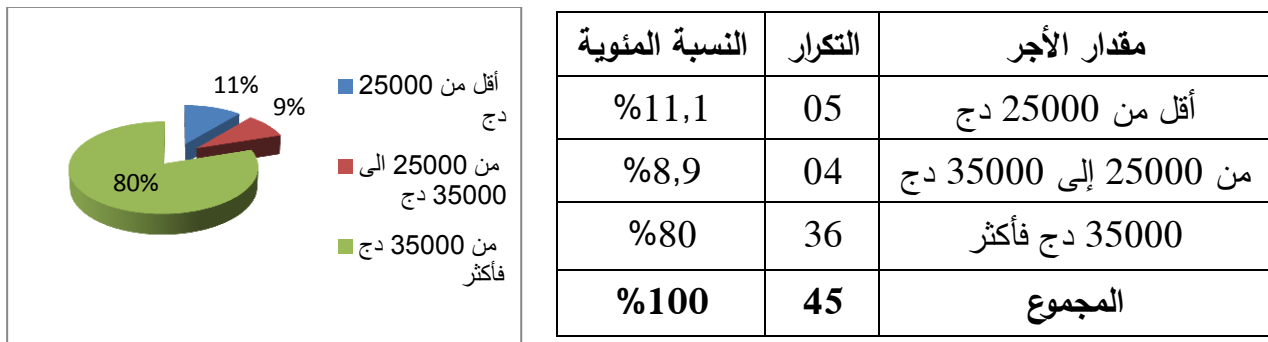
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية أو خبرة في مجال العمل 15 سنة فأكثر بنسبة 35,6% كأعلى نسبة، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بفرق بسيط أي بنسبة 33,3% في حين بلغت نسبة أفراد العينة أقل من 5 سنوات 22,2%، أما نسبة الأفراد من 10 إلى 15 سنة فبلغت 8,9% كأضعف نسبة، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في العمل.

سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر

الشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجرهم الشهري من 35000 دج فأكثر بنسبة 80%، يليهم أصحاب الأجر أقل من 25000 دج بنسبة 11,1%، في حين تمثل الفئة من 25000 دج إلى 35000 دج الأقلية بنسبة 8,9%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الحوافز

لغرض معرفة طبيعة الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور. (الملحق رقم 06)

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الحوافز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
9	1,276	3,31	5	8	8	16	8	تك	01
			11,1	17,8	17,8	35,6	17,8	%	
3	1,014	3,80	2	4	4	26	9	تك	02
			4,4	8,9	8,9	57,8	20	%	
5	1,234	3,58	4	7	2	23	9	تك	03
			8,9	15,6	4,4	51,1	20	%	
7	1,198	3,53	3	8	5	20	9	تك	04
			6,7	17,8	11,1	44,4	20	%	
13	1,014	2,20	11	21	7	5	1	تك	05
			24,4	46,7	15,6	11,1	2,2	%	
12	1,120	2,53	8	17	10	8	2	تك	06
			17,8	37,8	22,2	17,8	4,4	%	
14	1,033	2,02	15	21	3	5	1	تك	07
			33,3	46,7	6,7	11,1	2,2	%	
8	1,248	3,38	3	10	9	13	10	تك	08
			6,7	22,2	20	28,9	22,2	%	
10	1,111	3,24	3	9	12	16	5	تك	09
			6,7	20	26,7	35,6	11,1	%	
1	0,928	4,04	1	2	6	21	15	تك	10
			2,2	4,4	13,3	46,7	33,3	%	
9	1,164	3,31	4	8	8	20	5	تك	11
			8,9	17,8	17,8	44,4	11,1	%	
6	1,013	3,56	2	5	10	22	6	تك	12
			4,4	11,1	22,2	48,9	13,3	%	
4	0,957	3,76	1	4	9	22	9	تك	13
			2,2	8,9	20	48,9	20	%	

4	0,957	3,76	1	4	9	22	9	تك	14
			2,2	8,9	20	48	20	%	
11	1,147	3,04	4	13	8	17	3	تك	15
			8,9	28,9	17,8	37,8	6,7	%	
1	0,852	4,04	1	1	6	24	13	تك	16
			2,2	2,2	13,3	53,3	28,9	%	
2	0,905	4,00	2	1	3	28	11	تك	17
			4,4	2,2	6,7	62,2	24,4	%	
			المتوسط والانحراف الكلي						
			0,475	3,359					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق الحوافز بمختلف أنواعها بمؤسسة عملهم موجود بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الحوافز المطبقة 3,359 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" الموافق للمستوى المتوسط لتطبيق الحوافز، كما يتضح أن هناك تجانس في رؤية أفراد العينة لمدى تطبيق الحوافز داخل مكان عملهم، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,475 وهو انحراف أقل من 1 الصحيح.

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات محور الحوافز تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارتين رقم (10) "التقدير والاحترام من طرف الرؤساء يشجعك على العمل" و(16) "علاقتك بزملائك في العمل جيدة" بمتوسط حسابي واحد قدره 4,04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي (3,4 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري على التوالي ب 0,928 و 0,852؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) "علاقتك برئيسك المباشر جيدة" بمتوسط حسابي قدره 4,00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,905؛

- تأتي العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة "يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مستوى تطلعاتك" بمتوسط حسابي قدره 3,80 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,014 وهو انحراف أكبر من 1 الصحيح؛
- تأتي في المرتبة الرابعة على التوالي العبارة رقم (13) "توفر لك المؤسسة إحساس بالأمن والاستقرار في العمل" والعبارة رقم (14) "تسود ظروف عمل مريحة بالمؤسسة التي تعمل بها"، بالمتوسط الحسابي نفسه 3,76 وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد قدر بنفس الدرجة لكلا العبارتين ب 0,957؛
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (03) "الأجر الذي تتقاضاه يغطي احتياجاتك الأساسية" بمتوسط حسابي قدره 3,58، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة كذلك، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,234؛
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (12) "تتلقى من رئيسك المباشر الشكر والتشجيع عند إنجازك لمهامك" والتي قدر متوسطها الحسابي ب 3,56، هذا الأخير يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,013؛
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (04) "تمنح المؤسسة علاوات فردية وجماعية" بمتوسط حسابي قدره 3,53 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,198؛
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (08) "توفر المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة" بمتوسط حسابي قدره 3,38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد"، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 1,248؛
- تأتي في المرتبة التاسعة على التوالي العبارة رقم (01) "تهتم المؤسسة بمنح حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم" والعبارة رقم (11) "يتم إشراكك في اتخاذ القرارات والأمور المتعلقة بعملك" بمتوسط حسابي قدره 3,31 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "محايد" وقد قدر الانحراف المعياري على التوالي ب 1,164 و 1,276؛

- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (09) "توفر المؤسسة فرص للترقية وفق أسس علمية مدروسة" بمتوسط حسابي بقيمة 3,24 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "محايد"، وقدر الانحراف المعياري ب 1,111؛
- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (15) "توفر لك المؤسسة دورات تدريبية من أجل تحسين مستواك" بمتوسط حسابي قدره 3,04 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد"، وقدر الانحراف المعياري ب 1,147؛
- تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (06) "يتوقف تحسين أدائك على منح المكافآت المالية" بمتوسط حسابي بقيمة 2,53 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "غير موافق"، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 1,120؛
- تأتي العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة عشر "المؤسسة تمنحك مكافآت مالية على تميزك في العمل" بمتوسط حسابي قدره 2,20، هذا الأخير يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" ما يبين أن أفراد العينة لهم رأي آخر فيما يخص إن كانت المؤسسة تكافئهم على تميزهم في عملهم أم لا، في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,014.
- تأتي في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (07) "تمنحك المؤسسة نسبة من الأرباح التي تحققها" بمتوسط حسابي قدره 2,02 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "غير موافق"، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 1,033.

من خلال ما سبق نستنتج بأن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل- تطبق الحوافز المادية، حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذه الحوافز 3,61 (العبارات من 1 إلى 8) أي ما يشير إلى الخيار "موافق" في سلم ليكرت الخماسي والمقابل للمستوى المرتفع للحوافز المادية.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فقد بلغ متوسطها الحسابي 3,64 (العبارات من 9 إلى 17) أي ما يشير كذلك إلى الخيار "موافق" في سلم ليكرت الخماسي والمقابل للمستوى المرتفع للحوافز المعنوية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية

من أجل التعرف على واقع العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تم تخصيص 17 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، وسيتم

فيما يلي عرض وتفسير البيانات المتعلقة بكل بعد من هذه الأبعاد وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري (الملحق رقم 07)، والجداول التالية توضح ذلك.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد العدالة التوزيعية

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التوزيعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	1,035	3,56	1	8	8	21	7	تك	18
			2,2	17,8	17,8	46,7	15,6	%	
6	1,158	2,98	5	11	13	12	4	تك	19
			11,1	24,4	28,9	26,7	8,9	%	
3	1,074	3,73	4	1	6	26	8	تك	20
			8,9	2,2	13,3	57,8	17,8	%	
5	1,00	3,00	2	13	16	11	3	تك	21
			4,4	28,9	35,6	24,4	6,7	%	
2	0,733	3,91	1	-	8	29	7	تك	22
			2,2	-	17,8	64,4	15,6	%	
1	0,621	4,02	-	1	5	31	8	تك	23
			-	2,2	11,1	68,9	17,8	%	
	0,571	3,53	المتوسط والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على وجود عدالة توزيعية في المؤسسة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التوزيعية 3,53 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى مرتفع للعدالة التوزيعية، كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,571 وهو أقل من 1 الصحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات العدالة التوزيعية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما

يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (23) "تناسب متطلبات وظيفتك مع مؤهلاتك العلمية" بمتوسط قدره 4,02 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,621؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (22) "تناسب متطلبات ومهام عملك مع قدرتك الذاتية في الأداء" بمتوسط قدره 3,91 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,733؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) "يتناسب راتبك الشهري مع المجهودات التي تبذلها" بمتوسط قدره 3,73 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,074؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (18) "تناسب ساعات عملك مع ظروفك الخاصة" بمتوسط قدره 3,56 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,035؛

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (21) "تعتبر أنه هناك عدالة في توزيع أعباء العمل" بمتوسط قدره 3 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "محايد" وقد قدر الانحراف ب 1؛

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (19) "توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق" بمتوسط قدره 2,98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "محايد" وقد قدر الانحراف ب 1,158.

ويتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة يقررون بوجود عدالة توزيعية في مؤسسة الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي كالعادلة في توزيع أعباء العمل وتناسب متطلبات العمل وساعات العمل كذلك.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعده العدالة الإجرائية

جدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة الإجرائية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	1,147	2,96	4	13	14	9	5	تلك	24
			8,9	28,9	31,1	20	11,1	%	
1	0,941	3,58	1	5	12	21	6	تلك	25
			2,2	11,1	26,7	46,7	13,3	%	
3	1,009	3,40	-	10	14	14	7	تلك	26
			-	22,2	31,1	31,1	15,6	%	
4	1,065	2,96	3	14	13	12	3	تلك	27
			6,7	31,1	28,9	26,7	6,7	%	
2	0,918	3,56	1	5	12	22	5	تلك	28
			2,2	11,1	26,7	48,9	11,1	%	
			المتوسط والانحراف الكلي						
			0,806	3,28					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن العدالة الإجرائية موجودة لكن بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العدالة الإجرائية 3,28 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوى المتوسط للعدالة الإجرائية، كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري 0,806 وهو أقل من 1 الصحيح. ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات العدالة الإجرائية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (25) "ينفذ المدير قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز" بمتوسط قدره 3,58 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,941؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (28) "تعتبر أن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة واضحة" بمتوسط قدره 3,56 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,918؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (26) "يشرح المدير القرارات للعمال في حالة استفسارهم عن تلك القرارات" بمتوسط قدره 3,40 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,009؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (24) و(27) "يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" و"يسمح المدير للعمال بمعارضة القرارات التي يصدرها" بمتوسط قدره 2,96 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدر ب 1,147 بالنسبة للعبارة (24) و 1,065 بالنسبة للعبارة (27).

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعيد العدالة التفاعلية

جدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التفاعلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	0,894	3,80	1	2	11	22	9	تك	29
			2,2	4,4	24,4	48,9	20	%	
5	0,960	3,62	1	4	14	18	8	تك	30
			2,2	8,9	31,1	40	17,8	%	
1	0,767	3,84	1	1	8	29	6	تك	31
			2,2	2,2	17,8	64,4	13,3	%	
4	0,830	3,64	1	1	17	20	6	تك	32
			2,2	2,2	37,8	44,4	13,3	%	
3	0,920	3,71	1	4	9	24	7	تك	33
			2,2	8,9	20	53,3	15,6	%	
2	0,842	3,80	1	1	12	23	8	تك	34
			2,2	2,2	26,7	51,1	17,8	%	
	0,645	3,73	المتوسط والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على وجود عدالة تفاعلية في المؤسسة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التوزيعية 3,73 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى مرتفع للعدالة التفاعلية، كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,645 وهو أقل من 1. ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات العدالة التفاعلية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (31) "عندما يتخذ رئيسك قرار خاص بعملك فإنه يناقشه معك بكل صراحة" بمتوسط قدره 3,84 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,767؛
- تأتي في المرتبة الثانية العبارتين رقم (29) و(34) "عندما يتخذ رئيسك قرار متعلق بعملك فإنه يتعامل معك بكل اهتمام وتقدير" و"أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من مديرك" بمتوسط قدره 3,80 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف المعياري قدر ب 0,894 بالنسبة للعبارة (29) و 0,842 بالنسبة للعبارة (34)؛
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (33) "يشرح لك رئيسك أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملك" بمتوسط قدره 3,71 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,920؛
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (32) "يحرص المدير على الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار يرتبط بوظيفتك" بمتوسط قدره 3,64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,830؛
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (30) "يحرص المدير على معاملة الموظفين معاملة عادلة" بمتوسط قدره 3,62 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,960.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد محور العدالة التنظيمية

جدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
العدالة التوزيعية	3,53	0,571	2
العدالة الإجرائية	3,28	0,806	3
العدالة التفاعلية	3,73	0,645	1
العدالة التنظيمية	3,53	0,560	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن العدالة التنظيمية موجودة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وبدرجة مرتفعة والدليل على ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لجميع لجميع عبارات محور العدالة التنظيمية الذي بلغ 3,53 الواقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" المعبر عن المستوى المرتفع للعدالة التنظيمية.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات العدالة التنظيمية تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما

يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد العدالة التفاعلية بمتوسط قدره 3,73 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وانحراف معياري قدره 0,645؛
- يأتي في المرتبة الثانية بعد العدالة التوزيعية بمتوسط قدره 3,53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وانحراف معياري قدره 0,571؛
- يأتي في المرتبة الثالثة بعد العدالة الإجرائية بمتوسط قدره 3,28 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "محايد" وانحراف معياري 0,806.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كانت هناك علاقة للحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وذلك بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل. (الملحق رقم 08)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R بالإضافة إلى معامل التحديد R^2 .

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_{1/1}$: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التوزيعية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

القرار	Sig_t	T	R_DEUX	R	N	الفرضية
قبول	0,000	4,957	0,364	0,603	45	$H_{1/1}$
$\alpha = 0,05$ درجة المعنوية المعتمدة: $DF = N-1 = 45-1=44$						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,603 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي أنه محصور بين المجال $0,31 < R < 0,69$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الحوافز والعدالة التوزيعية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد 0,364 مما يعني أن 36,4% من التغير في عنصر العدالة التوزيعية يعود إلى الحوافز والباقي أي 63,6% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا. أما قيمة t المحسوبة فبلغت 4,957 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/1}$ القائلة "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة التوزيعية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -جيجل-".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

$H_{1/2}$: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز والعدالة الإجرائية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- جيجل-.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم(23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

القرار	Sig_t	t	R_DEUX	R	N	الفرضية
قبول	0,001	3,594	0,231	0,481	45	$H_{1/2}$
$\alpha = 0,05$ درجة المعنوية المعتمدة: $DF = N-1 = 45-1=44$						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,481 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الأولى أي أنه محصور بين المجال $0,1 < R < 0,30$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الحوافز والعدالة الإجرائية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد 0,231 مما يعني أن 23,1% من التغير في عنصر العدالة الإجرائية يعود إلى الحوافز والباقي أي 76,9% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا. أما قيمة t المحسوبة فبلغت 3,594 عند مستوى دلالة 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/2}$ القائلة "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز والعدالة الإجرائية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_{1/3}$: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز والعدالة التفاعلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	N	R	R_DEUX	t	Sig_t	القرار
$H_{1/3}$	45	0,598	0,358	4,893	0,000	قبول
DF= N-1= 45-1=44 درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0,05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,598 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي أنه محصور بين المجال $0,31 < R < 0,69$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الحوافز والعدالة التفاعلية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد 0,358 مما يعني أن 35,8% من التغير في عنصر العدالة التفاعلية يعود إلى الحوافز والباقي أي 64,2% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا. أما قيمة t المحسوبة فبلغت 4,893 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/3}$ القائلة "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز والعدالة التفاعلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-".

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم(25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

القرار	Sig_t	T	R_DEUX	R	N	الفرضية
قبول	0,000	5,777	0,437	0,661	45	H_1
$\alpha = 0,05$ DF= N-1= 45-1=44						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,661 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي أنه محصور بين المجال $0,31 < R < 0,69$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الحوافز والعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد 0,437 مما يعني أن 43,7% من التغير في عنصر العدالة التنظيمية يعود إلى الحوافز والباقي أي 56,3% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا. أما قيمة t المحسوبة فبلغت 5,777 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 القائلة " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - جيجل-".

خامسا: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة

بمقارنة نتائج دراستنا مع دراسات سابقة فإننا نجد:

- الحوافز المادية والمعنوية مطبقة في المؤسسة بدرجة مرتفعة وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة عبد الله حمد محمد الجساسي، حيث يتضح أن أفراد الدراسة موافقين على أن الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بدرجة مرتفعة، في حين لا تتفق مع دراسة مزور منوية، حيث أن مستوى الرضا عن الحوافز المادية متوسط أما الرضا عن الحوافز المعنوية متوسط يقترب إلى الضعيف.
- مستوى العدالة التنظيمية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة سوزان أكرم سلطان، حيث دلت على أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفعة، وتتفق كذلك مع دراسة محمد علي عطّاف الزهراني، حيث يمارس مديرو مدارس المرحلة الثانوية العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة.
- بينت نتائج دراستنا أن هناك علاقة تأثير ايجابية بين الحوافز وكل من أبعاد العدالة التنظيمية وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة بن زانة نوفل خضير، حيث أظهرت النتائج أن الحوافز بنوعها الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل لها أثر إيجابي مباشر على كل أبعاد العدالة التنظيمية.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إعطاء صورة عن دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل - عن طريق عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الاستبيان الموزعة عليهم وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد اختبرنا فرضيات الدراسة للتعرف على إمكانية وجود علاقة تأثير بين الحوافز والعدالة التنظيمية في المؤسسة، وقد تم التوصل إلى نتائج أثبتت انه توجد علاقة تأثير بين الحوافز والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث سواء ما تعلق بالعدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، لذا تم قبول الفرضيات البديلة القائلة بأنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين كل من الحوافز والعدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

الخلافة

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جيجل-، وذلك بعد عرض الإطار النظري للحوافز بالتركيز على أنواعها المختلفة والمتنوعة والعدالة التنظيمية بالتركيز على أنواعها الثلاثة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. وعلى ضوء هذه الدراسة النظرية والتطبيقية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها سواء كانت تخص الجانب النظري أو التطبيقي، مع تقديم بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة وذلك كالآتي:

أولاً: النتائج

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تخص هذه الدراسة والمتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي، والتي تم تقسيمها كالتالي:

1. **النتائج النظرية:** والتي تم استخلاصها من خلال الإطار النظري للدراسة.
 - الحوافز هي عبارة عن مؤثرات تحرك السلوك الإنساني وتدفع الفرد إلى تحسين أدائه ورفع كفاءته، والتي يمكن تقسيمها إلى مادية ومعنوية.
 - للحوافز أهمية كبيرة في الحياة الوظيفية للأفراد العاملين لأنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم.
 - تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية والأداء والمهارة.
 - يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها لكي يساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا عن العمل وبالتالي تلبية احتياجات الأفراد.
 - توجد العديد من النظريات المفسرة للحوافز كالنظريات التقليدية، نظريات المحتوى، النظريات العملية.
 - العدالة التنظيمية هي ذلك الشعور الايجابي الذي يحس به الموظف نتيجة المعاملة العادلة التي يعامل بها في مكان العمل، ودرجة الموضوعية في توزيع المهام والمكافآت عليه.
 - إن إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات تؤثر في مشاعرهم، ذلك أن شعورهم المتولد عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكيات الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو تدفع بالبعض منهم إلى الانسحاب من المؤسسة.
 - العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وأنها تتضح من خلال إدراك العمال بأن العوائد التي يحصلون عليها عادلة.

- إدراك الموظفين لعدم توفر العدالة ينعكس سلباً على أداء المنظمة، بفعل بعض السلوكيات غير المرغوبة مثل ترك العمل، زيادة معدلات دوران العمل، قد تتطور إلى سلوكيات عدوانية الغرض منها الانتقام من الرئيس المباشر أو المدير.

- تشجع العدالة فرق العمل وتنمي العمل الجماعي وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الموظف لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد فقط، فالعدالة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

2. النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي نوجزها فيما يلي:

- تبين أن الحوافز مطبقة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,359.

- تبين أن العدالة التنظيمية موجودة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,53.

- جاءت العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,73.

- جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,53.

- جاءت العدالة الإجرائية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة من حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,28.

- وجود علاقة تأثير بين الحوافز والعدالة التنظيمية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي (R) 0,661 ومعامل التحديد ب 0,437.

- وجود علاقة تأثير بين الحوافز والعدالة التوزيعية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي (R) 0,603 ومعامل التحديد ب 0,364.

- وجود علاقة تأثير بين الحوافز والعدالة الإجرائية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي (R) 0,481 ومعامل التحديد ب 0,231.

- وجود علاقة تأثير بين الحوافز والعدالة التفاعلية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي (R) 0,598 ومعامل التحديد ب 0,358.

ثانياً: اقتراحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات العملية، وذلك من خلال التأكيد على النقاط التالية:

- على المؤسسة توعية الموظفين لزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء سياسات ونظم التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية.

- الاهتمام أكثر بمنح المكافآت المالية للأفراد المتميزين في الأداء.

- الاهتمام بمنح العاملين جزء من الأرباح المحققة من طرف المؤسسة.
- ضرورة توزيع أعباء العمل بشكل عادل وغير متحيز بين الموظفين في المؤسسة.
- وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدل بين الموظفين وذلك من خلال استخدام معايير وأسس واضحة وموحدة لتقييم أداءهم.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية فلا تكفي العدالة التوزيعية التي تقتصر عن رضا العمال عن المخرجات نسبة إلى جهودهم.
- استشارة العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- الاهتمام أكثر بالحوافز بنوعها لما لها من تأثير ايجابي في تحقيق العدالة التنظيمية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، ونحبّذ لو يعالجها آخرون في المستقبل، وتتمثل بعض هذه المواضيع فيما يلي:
- أثر الحوافز المادية والمعنوية على العدالة التنظيمية.
 - دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
 - أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع الإداري.
 - دور العدالة التوزيعية في خفض من ضغوط العمل.
 - دور الحوافز المعنوية في تحقيق العدالة التفاعلية.
- وفي الأخير يعتبر موضوع دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية موضوعاً هاماً وواسعاً لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة، والله ولي التوفيق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981.
2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
3. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
4. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1985.
5. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية الحديث، الإسكندرية، 1999.
6. إدريس عبد الرحمان المرسي، جمال الدين محمد، **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. أندرودي سيزلاقي، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991.
8. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
10. حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
11. حمدي أمين عبد الهادي، **إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها**، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1990.
12. خالد عبد الرحيم الهيبي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
13. خالد عبد الرحيم مطر، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
14. خليل محمد حسن الشماخ، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان.
15. راشد محمد عبد الجليل، **إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000.
16. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
17. سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

18. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
20. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
22. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية"، كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، 2002.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.
25. عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
26. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
27. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991.
28. كامل المغربي، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995.
29. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.
30. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
31. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
32. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
33. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

34. مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
35. مصطفى نجيب شائوش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2007.
36. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب والحوافز، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
37. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
38. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
39. نادر احمد أبو شيخة، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
40. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
41. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1993.
42. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
43. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
44. هادي مشعان الربيع، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008.
45. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.
46. يوسف جحيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ب. الأطروحات والرسائل الجامعية
- ب.1. أطروحات الدكتوراه:
1. سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القيادة لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2006.

2. سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
- ب.2. رسائل الماجستير:
1. حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2006.
2. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر، 2014/2013.
3. سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2010.
4. سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
5. شدا لطي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
6. شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2010.
7. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة "02"، 2013.
8. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008.
9. ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2013.
10. محمد الجساسي عبد الله محمد، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.

11. محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، جدة، 2014.
12. محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، عمان، 2007.
13. محمد علي عطف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 2013.
14. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير في التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
15. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
16. مزور منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2013.
17. مقدود وهبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008.
- ب.3. مذكرات الماستر:
1. بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
2. خليفي أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، مذكرة ماستر في إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.
3. سفيان سحوت، اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-، 2016.
4. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015
- ج. المجالات:
1. أحمد إسماعيل عبود، رنا عزيز علي الزيدي، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة أوروبك للعلوم الإنسانية، المجلد7، العدد3، 2014.

2. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 02، 2012،
 3. خالدية مصطفى عطا وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، العراق، 2013 .
 4. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008.
 5. الطحيح سالم مرزوق، محمد علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، دراسة عن منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، مجلد 02، العدد 11.
 6. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
 7. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 03، 2012.
 8. علوان قاسم نايف، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007.
 9. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 04، 2012.
 10. محمد مصطفى الخشروم، دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010.
 11. مزباني لونس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2011.
 12. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، 2012.
- د. المعاجم:
1. المنجد في اللغة والإعلام، 1991.

- 1- <https://www.bayt.com>.
- 2 - <http://www.hrdiscussion.com/hr1813.html.uxndf 06wm8/03/03/>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Claude Lévy LEBOYER, **la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies**, édition d'organisation, paris 2ème édition, 2003.
- 2- Nicole Aubert, **Diriger et motiver ; art et pratique du management**, édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2008.
- 3- Ricky, w. Griffin, **fundamentals of management, cor concepts and application**, 3ed édition, library of congress control number, new york, without year.
- 4- Kanwal Raza and Al, **relationship between distributive, procedural justice and organizational commitment**, middle-east Journal of Scientific Research, Vol (16), N°(6), Pakistan, 2013.
- 5- Xinyi Li, **The relationship Between Organisational Justice and Various Dimensions of pay satisfaction**, Master's theses, San Jose State University, Dec 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	القسم	الكلية
01	سوفي نبيل	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
02	حمودة نسيم	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
03	نجيمي عيسى	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
04	مناد ادر	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
05	مقراش فوزية	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: "دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية": دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جيجل-. نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا...

ملاحظة: لا داعي لكتابة الاسم واللقب.

الطالبين:

- بوشمال إيمان

- كمال حياة

السنة الجامعية: 2016/ 2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل ليسانس ماستر أو مهندس ماجستير تقني أو تقني سامي
5. الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذي
6. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر
7. مقدار الأجر: أقل من 25000 دج من 25000 إلى 35000 دج من 35000 دج فأكثر

الجزء الثاني: الحوافز المطبقة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل

من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بمنح حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم.					
2	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مستوى تطلعاتك.					
3	الأجر الذي تتقاضاه يغطي احتياجاتك الأساسية.					
4	تمنح المؤسسة علاوات فردية وجماعية.					
5	المؤسسة تمنحك مكافآت مالية على تميزك في العمل.					
6	يتوقف تحسين أدائك على منح المكافآت المالية.					
7	تمنحك المؤسسة نسبة من الأرباح التي تحققها.					
8	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة.					
9	توفر المؤسسة فرص للترقية وفق أسس علمية مدروسة.					
10	التقدير والاحترام من طرف الرؤساء يشجعك على العمل.					
11	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات والأمور المتعلقة بعملك.					
12	تتلقى من رئيسك المباشر الشكر والتشجيع عند انجازك لمهامك.					
13	توفر لك المؤسسة إحساس بالأمن والاستقرار في العمل.					
14	تسود ظروف عمل مريحة بالمؤسسة التي تعمل بها.					
15	توفر لك المؤسسة دورات تدريبية من أجل تحسين مستواك.					
16	علاقتك بزملائك في العمل جيدة.					
17	علاقتك برئيسك المباشر جيدة.					

الجزء الثالث: العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

أولاً: العدالة التوزيعية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					18 تتناسب ساعات عملك مع ظروفك الخاصة.
					19 توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق.
					20 يتناسب راتبك الشهري مع المجهودات التي تبذلها.
					21 تعتبر أنه هناك عدالة في توزيع أعباء العمل.
					22 تتناسب متطلبات ومهام عملك مع قدرتك الذاتية في الأداء.
					23 تتناسب متطلبات وظيفتك مع مؤهلاتك العلمية.
ثانياً: العدالة الإجرائية					
					24 يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					25 ينفذ المدير قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز.
					26 يشرح المدير القرارات للعمال في حالة استفسارهم عن تلك القرارات.
					27 يسمح المدير للعمال بمعارضة القرارات التي يصدرها.
					28 تعتبر أن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة واضحة.
ثالثاً: العدالة التفاعلية					
					29 عندما يتخذ رئيسك قرار متعلق بعملك فإنه يتعامل معك بكل اهتمام وتقدير.
					30 يحرص المدير على معاملة الموظفين معاملة عادلة.
					31 عندما يتخذ رئيسك قرار خاص بعملك فإنه يناقشه معك بكل صراحة.
					32 يحرص المدير على الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار يرتبط بوظيفتك.
					33 يشرح لك رئيسك أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملك.
					34 أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من مديرك.

الملحق رقم (03): معامل ارتباط بيرسون لمحور العدالة التنظيمية

Corrélations

		التوزيعية_العدالة	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23
التوزيعية_العدالة	Corrélation de Pearson	1	,442**	,597**	,644**	,756**	,631**	,595**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة18	Corrélation de Pearson	,442**	1	,143	,034	,176	,067	,086
	Sig. (bilatérale)	,002		,348	,824	,248	,664	,572
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة19	Corrélation de Pearson	,597**	,143	1	,086	,451**	,158	,127
	Sig. (bilatérale)	,000	,348		,572	,002	,299	,405
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة20	Corrélation de Pearson	,644**	,034	,086	1	,423**	,460**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,824	,572		,004	,001	,009
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة21	Corrélation de Pearson	,756**	,176	,451**	,423**	1	,310	,329**
	Sig. (bilatérale)	,000	,248	,002	,004		,038	,027
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة22	Corrélation de Pearson	,631**	,067	,158	,460**	,310	1	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000	,664	,299	,001	,038		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة23	Corrélation de Pearson	,595**	,086	,127	,384**	,329**	,603**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,572	,405	,009	,027	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45

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

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

Corrélations

		الاجرائية_العدالة	العبارة24	العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28
الاجرائية_العدالة	Corrélation de Pearson	1	,899**	,745**	,838**	,746**	,718**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
العبارة24	Corrélation de Pearson	,899**	1	,656**	,742**	,631**	,477**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001
	N	45	45	45	45	45	45
العبارة25	Corrélation de Pearson	,745**	,656**	1	,493**	,276	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,067	,000
	N	45	45	45	45	45	45
العبارة26	Corrélation de Pearson	,838**	,742**	,493**	1	,588**	,466**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000	,001
	N	45	45	45	45	45	45
العبارة27	Corrélation de Pearson	,746**	,631**	,276	,588**	1	,398**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,067	,000		,007
	N	45	45	45	45	45	45
العبارة28	Corrélation de Pearson	,718**	,477**	,567**	,466**	,398**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,007	
	N	45	45	45	45	45	45

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

Corrélations

		التفاعلية_العدالة	العبارة29	العبارة30	العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34
التفاعلية_العدالة	Corrélation de Pearson	1	,714**	,802**	,788**	,752**	,629**	,759**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	44	45	45
العبارة29	Corrélation de Pearson	,714**	1	,492**	,715**	,230	,370*	,338*
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,132	,012	,023
	N	45	45	45	45	44	45	45
العبارة30	Corrélation de Pearson	,802**	,492**	1	,474**	,605**	,157	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001	,000	,304	,000
	N	45	45	45	45	44	45	45
العبارة31	Corrélation de Pearson	,788**	,715**	,474**	1	,337*	,579**	,408**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,025	,000	,005
	N	45	45	45	45	44	45	45
العبارة32	Corrélation de Pearson	,752**	,230	,605**	,337*	1	,490**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000	,132	,000	,025		,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
العبارة33	Corrélation de Pearson	,629**	,370*	,157	,579**	,490**	1	,188
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,304	,000	,001		,217
	N	45	45	45	45	44	45	45
العبارة34	Corrélation de Pearson	,759**	,338*	,804**	,408**	,624**	,188	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,000	,005	,000	,217	
	N	45	45	45	45	44	45	45

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

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

Corrélations

		التنظيمية_العدالة	التوزيعية_العدالة	الاجرائية_العدالة	التفاعلية_العدالة
التنظيمية_العدالة	Corrélation de Pearson	1	,752	,863	,904
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45
التوزيعية_العدالة	Corrélation de Pearson	,752**	1	,411**	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,000
	N	45	45	45	45
الاجرائية_العدالة	Corrélation de Pearson	,863**	,411**	1	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,000
	N	45	45	45	45
التفاعلية_العدالة	Corrélation de Pearson	,904**	,543**	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45

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

الملحق رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	17

معامل ألفا كرونباخ لمحور الحوافز

ألفا كرونباخ لمحور العدالة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	17

ألفا كرونباخ الكلي (الحوافز والعدالة التنظيمية)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	34

الملحق رقم (05): البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	40,0	40,0	40,0
Valide انثى	27	60,0	60,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	11	24,4	24,4	24,4
Valide من 30 الى 40 سنة	17	37,8	37,8	62,2
اكثر من 40 سنة	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	14	31,1	31,1	31,1
Valide متزوج	30	66,7	66,7	97,8
ارمل	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

مستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا فاقل	11	24,4	24,4	24,4
ليسانس	15	33,3	33,3	57,8
Valide ماستر او مهندس	5	11,1	11,1	68,9
تقني او تقني سامي	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	25	55,6	55,6	55,6
Valide عون تحكيم	9	20,0	20,0	75,6
عون تنفيذي	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

اقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	10	22,2	22,2	22,2
Valide من 5 الى 10 سنوات	15	33,3	33,3	55,6
من 10 الى 15 سنة	4	8,9	8,9	64,4
سنة فاكثر 15	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الاجر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 25000 دج	5	11,1	11,1	11,1
Valide من 25000 الى 35000 دج	4	8,9	8,9	20,0
دج فاكثر 35000	36	80,0	80,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسط والانحرافات لمحور الحوافز

Statistiques

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,31	3,80	3,58	3,53	2,20	2,53	2,02
Ecart-type		1,276	1,014	1,234	1,198	1,014	1,120	1,033

Statistiques

		العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,38	3,24	4,04	3,31	3,56	3,76	3,76
Ecart-type		1,248	1,111	,928	1,164	1,013	,957	,957

Statistiques

		العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	الحوافز
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,04	4,04	4,00	3,3595
Ecart-type		1,147	,852	,905	,47594

الملحق رقم (07): المتوسط والانحرافات لمحور العدالة التنظيمية

Statistiques

		العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,56	2,98	3,73	3,00	3,91	4,02
Ecart-type		1,035	1,158	1,074	1,000	,733	,621

Statistiques

		العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العدالة الاجرائية
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,96	3,58	3,40	2,96	3,56	3,2889
Ecart-type		1,147	,941	1,009	1,065	,918	,80629

Statistiques

		العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34
N	Valide	45	45	45	44	45	45
	Manquante	0	0	0	1	0	0
Moyenne		3,80	3,62	3,84	3,61	3,71	3,80
Ecart-type		,894	,960	,767	,813	,920	,842

Statistiques

		العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التنظيمية
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,5333	3,2889	3,7370	3,5326
Ecart-type		,57142	,80629	,64500	,56080

الملحق رقم (08): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,364	,349	,46111

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,224	1	5,224	24,569	,000 ^b
1 Résidu	9,143	43	,213		
Total	14,367	44			

a. Variable dépendante : العدالة التوزيعية

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,101	,495		2,223	,032
1 الحوافز	,724	,146	,603	4,957	,000

a. Variable dépendante : العدالة التوزيعية

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,481 ^a	,231	,213	,71524

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,607	1	6,607	12,916	,001 ^b
1 Résidu	21,997	43	,512		
Total	28,604	44			

a. Variable dépendante : العدالة الاجرائية

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,554	,769		,720	,475
1 الحوافز	,814	,227	,481	3,594	,001

a. Variable dépendante : العدالة الاجرائية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598 ^a	,358	,343	,52294

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,546	1	6,546	23,937	,000 ^b
	Résidu	11,759	43	,273		
	Total	18,305	44			

a. Variable dépendante : العدالة التفاعلية

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,014	,562		1,805	,078
	الحوافز	,810	,166	,598	4,893	,000

a. Variable dépendante : العدالة التفاعلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,437	,424	,42567

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,047	1	6,047	33,371	,000 ^b
	Résidu	7,791	43	,181		
	Total	13,838	44			

a. Variable dépendante : العدالة التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,916	,457		2,003	,052
	الحوافز	,779	,135	,661	5,777	,000

a. Variable dépendante : العدالة التنظيمية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين الحوافز والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية، وقد تم تدعيم الجانب التطبيقي منها بدراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جيجل - ، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية التي قدرت ب 45 موظف وموظفة بالمؤسسة محل الدراسة من أصل 142، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بينت نتائج الدراسة أن للحوافز دور أساسي في تحقيق العدالة التنظيمية، وهو ما يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل -.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

Résumé

Le but de cette étude est la connaissance des motivations et leurs rôles dans la réalisation de la justice organisationnelle, à travers le calcul et l'analyse de la relation entre les motivations et la justice organisationnelle ainsi que l'impacte des motivations sur cette dernière, en passant par ses trois types: la justice distributionnelle, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Cette étude a été renforcée par une enquête sur terrain à la caisse nationale des assurances sociales à Jijel où nous avons distribué un questionnaire sur une population d'enquête de 45 salariés sur 142. Nous avons utilisé pour l'analyse des données, la vérification et la confirmation des hypothèses le programme SPSS.

De cette étude résulte que les motivations jouent un rôle primordial dans la réalisation de la justice organisationnelle, ce qui démontre que les motivations influencent cette dernière et que la relation est positive entre elles avec un significatif statistique de $\alpha \leq 0,05$ ente les motivations et la justice organisationnelle au niveau de la caisse nationale des assurances sociales - Jijel-.

Les mots clefs: Motivations, Justice organisationnelle, Justice distributionnelle, Justice procédurale, Justice interactionnelle.